



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

**Liderança Tóxica: Estudo da sua influência no Comprometimento Organizacional e  
na Qualidade de Vida no Trabalho**

**Cláudia Sofia da Costa Rocha**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos**

***Versão final*** (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

**Novembro - 2017**



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

**Liderança Tóxica: Estudo da sua influência no Comprometimento Organizacional e  
na Qualidade de Vida no Trabalho**

**Cláudia Sofia da Costa Rocha**

**Dissertação de Mestrado**

**apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade de Administração do Porto para  
a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos,  
sob orientação do professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo**

**Novembro - 2017**

## RESUMO

A presente dissertação tem como principal objetivo contribuir para uma melhor compreensão do fenómeno da Liderança Tóxica, nomeadamente do seu impacto no Comprometimento Organizacional e na Qualidade de Vida no Trabalho. Partindo da análise teórica e empírica das temáticas em questão, criaram-se hipóteses de estudo que relacionavam a Liderança Tóxica com menores índices de Comprometimento Organizacional e de Qualidade de Vida no Trabalho. Para a realização deste estudo utilizou-se uma metodologia quantitativa, através da aplicação de inquéritos por questionário dirigidos a recursos humanos na condição de estarem no ativo e que fossem liderados por outrem. Foram administrados três questionários: o *Questionário de Liderança Tóxica* (como um dos contributos deste estudo), o *Organizational Commitment Scales* (versão portuguesa) e o *Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSQ II* (versão portuguesa), tendo sido também aplicada uma Ficha Demográfico-Profissional. O estudo contou com 313 participantes oriundos de variados setores de atividade, com maior predominância para o setor dos serviços n=133, industrial n=49 e comercial n=32, sendo 42.8% (n=134) do género masculino e 57.2% do género feminino (n=179). Após a análise estatística, os resultados sugerem: (1) uma maior prevalência de comportamentos de Liderança Tóxica na dimensão *Explosividade/Descontrolo*; (2) a existência, no geral, de uma relação negativa e significativa entre a Liderança Tóxica e o Comprometimento Organizacional (excecionando-se a dimensão *Comprometimento Organizacional Calculativo* que surge sem significância) e (3) uma relação negativa e significativa inequívoca entre a Liderança Tóxica e a Qualidade de Vida no Trabalho. Por fim, foram discutidas as limitações do presente estudo e os contributos do mesmo quer para a ciência, quer para a prática de gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Liderança Tóxica; Comprometimento Organizacional; Qualidade de Vida no Trabalho; Recursos Humanos.

## ABSTRACT

The main objective of this thesis is to contribute to a better understanding of the phenomenon of Toxic Leadership, namely its impact on the Organizational Commitment and on the Quality of Work Life. Starting from the theoretical and empirical analysis of the themes in question, hypotheses were created to show the relation between Toxic Leadership with lower levels of Organizational Commitment and Quality of Work Life. To perform this study, quantitative methodology was used, through the application of questionnaire surveys directed towards active human resources that were led by others (under someone else's leadership). Three questionnaires were used: the *Toxic Leadership Questionnaire* (as one of the contributions of this study), the *Organizational Commitment Scales* (portuguese version) and the *Copenhagen Psychosocial Questionnaire - COPSQ II* (Silva et al., 2014). It was also applied a demographic and professional questionnaire. The study consisted of 313 participants from a wide range of sectors, the majority coming from the services sector n=133, from the industrial sector n=49 and from the commercial sector n=32, of which 42.8% (n=134) were male and 57.2% were female (n=179). After the statistical analysis, the results suggest: (1) a higher prevalence of Toxic Leadership behaviour in the *Explosiveness/Uncontrolled* dimension; (2) the existence, in general, of a negative and significant relationship between Toxic Leadership and Organizational Commitment (except for the *Calculative Commitment* dimension that arises without significance) and (3) an unequivocal negative and significant relationship between Toxic Leadership and the Quality of Work Life. Finally, the limitations of the present study and the contributions of the same were discussed both for science and for the practice in human resources management.

**Keywords:** Toxic Leadership; Organizational Commitment; Quality of Work Life; Human Resources.

## **AGRADECIMENTOS**

Os meus principais agradecimentos são dirigidos à minha família de sangue, em especial ao meu Pai, à minha Mãe e à minha Irmã. Sem dúvida que muito daquilo que hoje sou como pessoa e profissional e daquilo que atingi, a eles o devo. Pai, obrigado por teres sido sempre o primeiro a acreditar em mim; Mãe, obrigado por me teres apoiado sempre em todas as minhas decisões e Irmã, obrigado pelo apoio e orgulho que sempre demonstraste em mim.

Outro dos maiores agradecimentos que tenho a fazer é ao meu marido. Obrigado pelo teu apoio incondicional, pelas tuas palavras de carinho e incentivo e pelo teu Amor. Tudo isto permitiu que esta dissertação fosse uma realidade. Hoje temos mais um sonho concretizado. Obrigada.

De coração aberto e sem qualquer tipo de embaraço quero dizer um muito obrigado ao meu gato Neco pelas longas horas em que esteve ao meu lado neste caminho muitas vezes árduo. Obrigada pela tua dedicação e Amor.

Por fim, mas não menos importante agradeço todo o apoio, dedicação, entrega e companheirismo do meu orientador Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo que apesar da distância física esteve sempre presente e me apoiou mesmo nos momentos mais difíceis.

Este trabalho é-vos inteiramente dedicado, a cada um de vocês.

O meu eterno Obrigada!

# Índice

RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
AGRADECIMENTOS .....	v
Índice .....	vi
Índice de Tabelas .....	viii
Índice de Figuras .....	ix
INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
1. Liderança .....	5
1.1. Conceito (s) de Liderança.....	5
1.2. Teorias de Liderança .....	6
1.2.1. Teoria dos Traços .....	6
1.2.2. Abordagem Comportamental .....	7
1.2.3. Abordagem Contingencial/Situacional .....	8
1.2.4. Teorias (Neo)-carismáticas .....	9
1.2.5. Teorias de Liderança Emergentes .....	11
2. Liderança Tóxica .....	15
2.1. Conceito de Liderança Tóxica.....	15
2.2. Caracterização da Liderança Tóxica.....	18
2.3. Consequências da Liderança Tóxica .....	24
3. Comprometimento Organizacional.....	26
3.1. Conceito de Comprometimento Organizacional .....	27
3.2. Comprometimento: um constructo uni ou multidimensional? .....	28
3.3. Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen .....	30
3.4. O Modelo Geral de Comprometimento de Meyer e Herscovitch.....	32
3.5. Comprometimento e Liderança .....	34
4. Qualidade de Vida no Trabalho.....	36
4.1. Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.....	36
4.2. QVT: Os fatores psicossociais.....	39
4.3. QVT e sua relação com a Liderança e o Comprometimento.....	44
Capítulo II – ESTUDO EMPÍRICO .....	46
5. Metodologia.....	47
5.1. Objetivos e Hipóteses .....	47
5.2. Participantes .....	48
5.2.1. Seleção dos Participantes .....	48

5.2.2.	Caracterização da Amostra.....	48
5.3.	Variáveis em Estudo .....	49
5.4.	Instrumentos .....	50
5.4.1.	Questionário de Liderança Tóxica - QLT .....	51
5.4.2.	Questionário do Comprometimento Organizacional.....	57
5.4.3.	Questionário Psicossocial de Copenhaga.....	59
5.4.4.	Ficha Demográfico-Profissional .....	63
5.5.	Procedimentos de Recolha e Análise dos Dados .....	64
6.	Apresentação e Discussão dos Resultados .....	65
6.1.	Resultados do QLT - Questionário de Liderança Tóxica e sua discussão ....	66
6.2.	Resultados do Teste de Hipóteses e sua discussão .....	69
6.2.1.	Resultados do teste da Hipótese 1 e sua discussão .....	69
6.2.2.	Resultados do teste da Hipótese 2 e sua discussão .....	72
6.2.3.	Resultados do teste da Hipótese 3 e sua discussão .....	77
6.3.	Resultados das Análises Exploratórias e sua discussão .....	84
6.3.1.	Liderança Tóxica, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho em função das variáveis demográficas .....	85
6.3.2.	Liderança Tóxica, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho em função das variáveis profissionais .....	87
6.4.	Limitações do Estudo .....	95
	Capítulo III - CONCLUSÃO.....	98
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	101
	ANEXOS.....	126
	APÊNDICES .....	134

## Índice de Tabelas

Tabela 1. <i>Definições de Liderança Tóxica na Literatura</i> .....	17
Tabela 2. <i>Novos Requisitos de Gestão nas Organizações</i> .....	27
Tabela 3. <i>Fatores Psicossociais do Trabalho</i> .....	41
Tabela 4. <i>Principais Conclusões do ESENER-2 em relação aos Fatores de Risco Psicossocial na UE-28 (2015)</i> .....	42
Tabela 5. <i>Principais Conclusões do IECT em relação aos Fatores de Risco Psicossocial na UE (2015)</i> .....	42
Tabela 6. <i>Variáveis em estudo: Preditores e de Resultado</i> .....	50
Tabela 7. <i>Lista de Instrumentos Utilizados no Estudo, Autores e Objetivos</i> .....	51
Tabela 8. <i>Correlações entre as Escalas do QLT, CO e QVT</i> .....	56
Tabela 9. <i>Resultados dos Coeficientes de Correlação de Spearman entre LT e CO (N=313)</i> .....	73
Tabela 10. <i>Resultados dos Coeficientes de Correlação de Spearman entre LT e QVT (N=313)</i> .....	78



## **Índice de Figuras**

Figura 1. Modelo Causal da Teoria da Liderança Espiritual .....	13
Figura 2. O Triângulo Tóxico: Elementos nos Três Domínios relacionados com a Liderança Destrutiva.....	22
Figura 3. Modelo Geral de Comprometimento Organizacional .....	33

## INTRODUÇÃO

Pessoas talentosas no século XXI esperam trabalhar em ambientes saudáveis, onde existam fortes laços de confiança mútua que facilitem o cumprimento da missão da organização (Ulmer, 2012). As novas gerações parecem ser cada vez mais exigentes relativamente aos ambientes organizacionais onde decidem oferecer os seus múltiplos talentos pessoais e profissionais. Neste âmbito, a liderança tem sido um tema amplamente estudado por diversos investigadores desde há já várias décadas, aparecendo na literatura como um tema em franco desenvolvimento. Segundo Gregoire e Arendt (2004, p. 395), “milhares de livros e artigos têm sido publicados sobre o tema da liderança”, ideia essa também corroborada por Dickson e Biermeier-Hanson (2015, p. 1) que afirmam que a liderança tem sido extensivamente estudada quer ao nível da literatura de gestão, quer por muitas outras disciplinas ao longo dos anos, levando Fred Fiedler a comentar que existem “quase tantas definições de liderança como existem teorias de liderança e que existem quase tantas teorias de liderança como psicólogos a trabalhar na área”.

O elevado interesse de estudo neste tópico parece estar relacionado com a sua crucial importância no seio das sociedades, sendo que a produção científica tem contribuído, quer para gerar uma crescente compreensão acerca do fenómeno, quer para criar implicações práticas que auxiliem as organizações a serem mais produtivas e efetivas. De um modo geral, a liderança, enquanto processo de influência do líder sobre os liderados no sentido da obtenção dos objetivos e metas organizacionais (Ciulla, 2002, citado por Kort, 2008), tende a ser vista como um conceito “positivo”, na medida em que, se bem exercida, acabará por se materializar num importante impulsionador da eficácia das organizações (Reed, 2014).

No entanto, nem sempre o conceito de “liderança” pode ser tido com um *input* benéfico no meio organizacional. Tal como defende Schmidt (2008), a literatura e essencialmente a investigação empírica tem sido profícua no estudo de traços, comportamentos e estilos de liderança relacionados com uma “liderança de sucesso”, mas poucos focam a sua atenção no estudo dos comportamentos de liderança que negligenciam o bem-estar dos colaboradores e que podem ser, inclusive, prejudiciais e abusivos: os comportamentos de liderança tóxica. Deste modo, pretende-se, no âmbito deste estudo, compreender o fenómeno da Liderança Tóxica, assim como os seus impactos nos colaboradores, quer ao nível do Comprometimento Organizacional, quer ao nível da sua

Qualidade de Vida no Trabalho. De facto, os seres humanos são seres sociais complexos, que possuem valores intrínsecos que vão, na maioria das vezes, para além do salário que recebem ou da posição que ocupam. São mais efetivos e produtivos e o seu nível de satisfação é maior, quando são tratados como pessoas – ou seja, quando podem comunicar, criar relações interpessoais e exercitar a sua criatividade (Wilson-Starks, 2003).

Diversos estudos relacionam os comportamentos de liderança com o comprometimento dos colaboradores em relação à sua organização, na medida em que as perceções dos liderados relativamente ao modo como são tratados pelos seus líderes tende a impactar na sua ligação com a organização, nomeadamente na sua intenção (ou não) de nela permanecer. Neste sentido, obviamente, que num mundo cada vez mais competitivo, importa às organizações ter colaboradores comprometidos, na medida em que estes se encontram mais motivados, empenhados e envolvidos no seu trabalho e na obtenção da missão e objetivos da organização (Palma, Lopes & Bancaleiro, 2011). Porém, não existindo uma liderança eficaz e sendo os colaboradores acometidos por comportamentos de liderança tóxica, poderemos considerar que o seu comprometimento em relação à organização não sofrerá qualquer alteração?

Por outro lado, tal como já referido, importa a este estudo perceber qual o impacto da Liderança Tóxica na Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores. Perante as mudanças ocorridas após o final do século XX, nomeadamente fruto da globalização, fusões e reestruturações, aceleração do desenvolvimento tecnológico, agressiva competitividade, etc., as organizações tiveram de se adaptar, empreendendo também profundas mudanças na sua estrutura e organização, as quais impactaram necessariamente na Qualidade de Vida no Trabalho dos seus colaboradores (Silva & Ferreira, 2013).

Por definição, a Qualidade de Vida no Trabalho está relacionada, por um lado a um conjunto de práticas organizacionais e, por outro, aos efeitos de determinadas condições do ambiente da organização sobre a saúde e bem-estar do indivíduo (Bowditch & Buono, 2002, citado por Silva & Ferreira, 2013). Ora, sendo a liderança uma dessas “práticas organizacionais” e tendo por base os comportamentos nocivos da liderança tóxica, quais serão os seus impactos na Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores?

Importará assim, neste contexto, explorar igualmente em que grupos demográficos e profissionais a Liderança Tóxica se manifesta de forma mais significativa.

De uma forma sistemática, este trabalho encontra-se dividido em duas grandes partes. A primeira parte consiste no “Enquadramento Teórico” do estudo, o qual está subdividido em quatro subpartes: (1) “Liderança” - aborda os conceitos de liderança e as

diferentes teorias da liderança numa perspetiva histórica; (2) “Liderança Tóxica” - inclui a definição do constructo, as suas características, assim como as suas consequências; (3) “Comprometimento Organizacional” - aborda a definição do conceito, a sua multidimensionalidade, a explicação do Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991), o Modelo Geral de Comprometimento de Meyer e Herscovitch (2001) e, por fim, a relação existente entre o Comprometimento e a Liderança; (4) “Qualidade de Vida no Trabalho” - inclui a definição do conceito, a abordagem dos fatores psicossociais do trabalho e a relação existente entre Qualidade de Vida no Trabalho – Liderança – Comprometimento.

A segunda parte consiste no “Estudo Empírico”, o qual se subdivide em duas subpartes: (1) “Metodologia” que aborda os objetivos e hipóteses teóricas, a constituição e caracterização da amostra, as variáveis em análise, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de recolha e análise de dados; (2) “Apresentação e Discussão dos Resultados” que se debruça sobre a descrição dos resultados provenientes da recolha de dados e respetiva análise à luz de diversos contributos teóricos e empíricos de outros autores; assim como uma abordagem das principais limitações desta investigação.

Por fim, na “Conclusão”, são realizadas as principais conclusões do estudo, assim como recomendações, quer para futuras pesquisas, quer para a prática futura na área de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos.

## **Capítulo I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

# 1. Liderança

## 1.1. Conceito (s) de Liderança

“A Liderança pode ser definida como a capacidade de inspirar e guiar os outros em torno da construção e concretização de uma visão partilhada” (Borra & Kunkel, 2002, citado por Gregoire & Arendt, 2004, p. 395).

A liderança é um conceito que tem sido alvo de muitos estudos no contexto de diversas áreas do conhecimento científico. Apresenta uma certa complexidade na sua concetualização, na medida em que possui quase tantas definições quantos os autores que se debruçaram sobre esta problemática ao longo do século XX e neste início de século XXI (Machado, 2010, citado por Nascimento, 2012). Tal facto deve-se à conceção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso das organizações (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006), sendo que “a qualidade de trabalho e, em parte, a qualidade de vida, são atribuições do líder” (Faria & Meneghetti, 2011, p. 93).

No âmbito do projeto *Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) a liderança é apresentada como a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros (Hanges & Dickson, 2004). Aqui se encontra implícito que para que a liderança se exerça, o grupo, explícita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir a si mesmo ser influenciado (Cunha et al., 2006). Segundo Ciulla (2002, citado por Kort, 2008), as várias definições de liderança conduzem todas no mesmo sentido: na capacidade de uma pessoa (o líder) levar outras pessoas (os liderados) a fazerem algo. Neste âmbito, os líderes deixam de ser definidos apenas pela sua capacidade de “gerir”, para serem essencialmente definidos pela sua capacidade de comunicar uma visão à equipa e inspirar os membros individuais a se responsabilizarem pelas ações e decisões do seu grupo (Gregoire & Arendt, 2004).

Desta forma, de acordo com a experiência acumulada, poderá ser possível afirmar que não existe nenhum estilo de liderança que se possa considerar universal. Na verdade, independentemente dos diversos estilos de liderança, um “bom líder” ou um “líder efetivo” é aquele que inspira, motiva e orienta as pessoas de modo a fazer atingir os objetivos de grupo e/ou organizacionais. Sendo que, por outro lado, o líder ineficaz é aquele que não

contribui para o progresso organizacional, podendo mesmo afastar a organização do cumprimento dos seus objetivos (Monga, 2015).

Importa neste contexto referir a existência de dois tipos de liderança: (1) a estatutária ou formal, que está associada a líderes provenientes de uma estrutura formal de poder, que ocupam um “estatuto oficialmente reconhecido” e (2) a liderança emergente ou informal que provém de indivíduos sem uma posição oficial de poder, mas que exercem uma influência decisiva no seu grupo (Lourenço, 2000); sendo que o presente estudo se debruçará sobre o primeiro tipo de liderança enunciado: a estatutária ou formal.

Fruto da já referida extensa investigação na área da liderança, foram surgindo ao longo do tempo várias teorias que suportam o conceito e auxiliam na sua compreensão, pelo que será realizada de seguida uma breve descrição das mesmas.

## **1.2. Teorias de Liderança**

### **1.2.1. Teoria dos Traços**

Numa perspetiva histórica, tende-se a considerar que uma das primeiras abordagens desenvolvidas tendo em vista a compreensão do fenómeno da Liderança teve como base a *Teoria dos Grandes Homens*, da qual Thomas Carlyle terá sido um dos principais precursores (Penney, Kelloway & O’Keefe, 2015). No seu livro *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History* (1840), Carlyle defende a ideia de que os grandes líderes nascem, não se fazem (ou seja, os líderes nascem já com determinados traços/atributos que os habilitam a sobressair e liderar) e de que a história mundial não é mais do que uma coleção de biografias pertencentes a grandes homens/heróis; sendo, portanto, possível, identificar as características pessoais que conduzem a uma liderança efetiva (Carlyle, 1840, citado por Penney et al., 2015).

Dando seguimento a esta perspetiva, Francis Galton (1869), através da sua obra *Hereditary Genius*, defende a liderança como uma propriedade única de indivíduos extraordinários, cujas decisões são capazes de mudar radicalmente o rumo da História; sendo estes atributos, fruto de qualidades pessoais naturalmente dotadas (inatas) e que passaram de geração para geração (hereditárias). A implicação prática desta perspetiva é de que a liderança é uma qualidade imutável e, como tal, não pode ser desenvolvida (Zaccaro, 2007). Esta linha de pensamento guiou grande parte da investigação na área da liderança no século XX, até cerca dos anos de 1940 e meados dos anos de 1950. Porém, ainda durante a primeira metade do século XX, esta perspetiva passa a ter outros contornos,

deixando-se de considerar os traços apenas como qualidades herdadas, propriedade exclusiva de heróis, para se assumirem como características pessoais relativamente coerentes e duradouras que distinguem os líderes dos não líderes (idem).

Em suma, a Teoria dos Traços teve como objetivo descortinar os traços físicos, características de personalidade e aptidões que distinguissem os líderes dos não-líderes; os líderes eficazes dos não eficazes (Cunha et al., 2006).

### **1.2.2. Abordagem Comportamental**

Dada a desilusão dos pesquisadores perante a incapacidade dos traços explicarem a eficácia da liderança (como seria possível explicar que pessoas com os traços de liderança identificados como preditores de uma liderança eficaz, não eram, na verdade, *líderes?*), passam a dedicar-se a investigar os comportamentos específicos que distinguem os líderes eficazes dos ineficazes. O objetivo seria o de observar de que forma os líderes delegam tarefas, como comunicam e quais as técnicas que utilizam para motivar os seus colaboradores (Cunha et al., 2006; Monga, 2015). A abordagem comportamental assenta, deste modo, na premissa de que os líderes eficazes seriam aqueles que desempenhariam determinados comportamentos previamente identificados (Gregoire & Arendt, 2004).

Os primeiros investigadores desta corrente começaram por diferenciar os comportamentos de liderança, definindo diferentes tipos de líder: autoritário e democrático (inspirados na dicotomia rival dos modelos ditatoriais e democráticos), decorrendo posteriormente das investigações empíricas um terceiro tipo que designaram de *laissez-faire* (uma forma mais negligente e anárquica de liderar) (Lewin, Lippitt & White, 1939, citado por Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson, 2011).

Com o início dos anos 50 as investigações intensificam-se, destacando-se os estudos levados a cabo pela Universidade de Michigan e pela Universidade Estadual de Ohio, os quais sugerem que os comportamentos de liderança podem ser categorizados em duas dimensões: (1) líderes focados no trabalho em si ou orientados para as tarefas e (2) líderes centrados na interação humana ou orientados para as pessoas (Gregoire & Arendt, 2004; Hernandez et al., 2011). De acordo com os estudos da Universidade Estadual de Ohio, a liderança mais eficaz está associada à combinação de uma consideração elevada e de uma estruturação elevada: “O líder ideal seria então aquele que estabelece boas relações com os subordinados e que, ao mesmo tempo, desempenha um papel ativo no planeamento e direção das atividades do grupo” (Jesuíno, 1999, p. 66). Já os estudos da Universidade de Michigan acabam por concluir que os grupos mais produtivos eram aqueles liderados por



indivíduos mais orientados para as pessoas do que para o trabalho (Kahn & Katz, 1953, citado por Jesuino, 1999).

Não obstante das diferenças, o único resultado consistente em ambas as escolas é o de que os comportamentos orientados para as pessoas tendem a relacionar-se positivamente com a satisfação dos colaboradores (Cunha et al., 2006).

### **1.2.3. Abordagem Contingencial/Situacional**

À medida que a investigação na área da Liderança foi evoluindo, os investigadores chegam à conclusão de que os traços e os comportamentos não conseguiam explicar por si só a eficácia dos líderes (Gregoire & Arendt, 2004). Deste modo, nos anos de 1960 e 1970, os estudiosos centram-se nas teorias contingenciais, as quais têm em consideração os fatores situacionais que agem como potenciais constrangimentos ou oportunidades para os líderes (Hernandez et al., 2011).

Uma das primeiras abordagens situacionais foi discutida por Tannenbaum e Schmidt (1958, citado por Gregoire & Arendt, 2004), a qual defendia a existência de três forças - líder, subordinados e situação – que em conjunto determinariam o estilo de liderança mais apropriado numa determinada situação. Deste ponto de vista, não existe um estilo de liderança universal que seja eficaz em todas as situações: “não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação” (Melo, 2004, p. 41).

Dentro desta corrente foram desenvolvidas várias teorias, nomeadamente: *Least Preferred Coworker (LPC) Contingency Model* de Fiedler (1964); *Path Goal Theory* (Teoria Caminho-Objetivo) de House (1971); Teoria dos Substitutos da Liderança de Kerr e Jermier (1978); Teoria dos Recursos Cognitivos de Fiedler (1986); entre outras (Gregoire & Arendt, 2004).

O *Modelo Contingencial* de Fiedler (1964) defende que, com base na aplicação da Escala *LPC*, é possível enquadrar o comportamento dos líderes em uma de duas dimensões: (1) Orientado para a Tarefa ou (2) Orientado para o Relacionamento. Segundo Fiedler, o estilo de liderança é algo fixo, pelo que os líderes não conseguem mudar o seu estilo para se ajustarem a uma determinada situação (Melo, 2004). No entanto, considera-se que a relação entre o estilo de liderança e a eficácia do grupo é moderada por fatores situacionais (Michaelsen, 1973). Fiedler procura assim definir a eficácia da liderança enquanto resultado da combinação do perfil do líder com o perfil das situações em que este atua (Cunha et al., 2006).

A *Path Goal Theory* (Teoria Caminho-Objetivo) de House (1971), baseia-se na Teoria das Expectativas de Vroom (1964) e defende que a principal função de um líder é a de motivar os seus colaboradores através da clarificação (1) dos caminhos que os ajudarão a atingir os objetivos de trabalho, assim como (2) da interligação entre a obtenção destes últimos e os resultados pessoais desejados (ex. promoção; aumento salarial, etc.) (Hernandez et al., 2011; Rast, Hogg & Giessner, 2013). Segundo esta teoria, o tipo de liderança mais eficaz dependerá das próprias características pessoais dos subordinados ou das exigências contextuais que estes têm de enfrentar (Hernandez et al., 2011).

Por fim, e de forma resumida, a *Teoria dos Substitutos da Liderança* de Kerr e Jermier (1978) inclui dois tipos de variáveis situacionais – substitutos e neutralizadores – que reduzem a importância da liderança. Vários atributos dos subordinados, da tarefa e da organização podem servir como substitutos e/ou neutralizadores do comportamento do líder; sendo que a *Teoria dos Recursos Cognitivos* de Fiedler (1986) sugere que o desempenho do líder é determinado por uma complexa interação entre: dois traços do líder (inteligência e experiência), um tipo de comportamento do líder (liderança diretiva) e dois aspetos da situação onde a liderança se desenrola (*stress* interpessoal e natureza da tarefa desenvolvida pelo grupo) (Gregoire & Arendt, 2004).

Com o aparecimento da abordagem situacional, o foco deixa de estar tão direccionado para o líder, passando a evidenciar-se a importância que o contexto assume no desenvolvimento da liderança. O próprio liderado e as variáveis situacionais passam a ter um papel cada vez mais crítico na compreensão da liderança enquanto processo interacional e dinâmico. É assim, com base nesta premissa, que se desenvolvem as Teorias (Neo)-carismáticas.

#### **1.2.4. Teorias (Neo)-carismáticas**

Com base na concetualização de liderança realizada por Burns (1978) em torno da liderança transacional e transformacional e da discussão de Max Weber (1947) acerca do carisma nas organizações, surgem, a partir dos anos 80, as Teorias (Neo)-carismáticas: *Liderança Transformacional* e *Liderança Carismática* (Cunha et al., 2006; Hernandez et al., 2011).

De uma forma breve, a *Liderança Transacional* envolve a atribuição de recompensas aos liderados em troca da sua obediência (Cunha et al., 2006; Gregoire & Arendt, 2004). Nesta forma de liderança, o líder enfatiza o controlo sobre os subordinados e reconhece as suas necessidades e desejos, clarificando-lhes como podem satisfazê-las em

troca da execução de esforços relacionados com a execução de tarefas (Cunha et al., 2006; Olsen, Eid & Johnsen, 2006). O líder transacional é caracterizado por Bass (1985) e Bass e Bass (2008) como sendo alguém que prefere evitar riscos, presta atenção aos constrangimentos de tempo e à eficiência e que geralmente prefere o processo acima do resultado, como forma de manter o controle.

Embora a liderança transacional tenha trazido à discussão um importante elemento de uma liderança efetiva - na medida em que os liderados necessitam saber como atingir determinadas recompensas que desejam de modo a desencadear determinados comportamentos – acabou por ser um pouco relegada em detrimento da emergência simultânea de teorias mais revolucionárias, tais como: a *Liderança Transformacional* e a *Liderança Carismática*.

A *Liderança Transformacional* refere-se ao processo através do qual os líderes conduzem os seguidores a ultrapassar os seus autointeresses (designadamente os materiais) em prol dos objetivos da organização, conseguindo assim obter o seu comprometimento e produzir grandes mudanças e elevados desempenhos (Cunha et al., 2006). Segundo Bass (1985), os líderes transformacionais desafiam o *status quo* (estimulação intelectual), articulam uma visão convincente do futuro (motivação inspiracional), desenvolvem comportamentos que criam confiança e identificação dos liderados com o líder (carisma/influência idealizada) e ouvem as necessidades e preocupações dos liderados (consideração individual).

De acordo com Raj e Srivastava (2016), a liderança transformacional cria uma cultura em que os colaboradores são encorajados a transmitir as suas ideias e a experimentarem fazer coisas novas, dando abertura à inovação. Este tipo de líderes poderão usar técnicas transacionais quando apropriado, porém tendem a elevar o grau de consciência dos subordinados acerca da importância de determinados resultados, induzindo neles a crença num interesse pessoal transcendente em prol da equipa ou da organização (Bass, 1985; Liborius, 2017). Este processo conduz a que os colaboradores se sintam motivados a “ir acima e para além” do que é normalmente esperado (Hernandez, 2011, p. 1172).

A *Teoria da Liderança Carismática* surge no seguimento dos trabalhos inicialmente realizados por Weber (1947) (Fiol, Harris & House, 1999), defendendo que os líderes carismáticos são aqueles capazes de transformar as necessidades, os valores, as preferências e aspirações dos liderados, conseguindo destes um elevado comprometimento em relação à sua missão, que os leva a ir muito além do seu dever (Shamir et al., 1993,

1998, citado por Horn, Mathis, Robinson & Randle, 2015). Segundo Cunha e colaboradores (2006), a Liderança Carismática resulta da conjugação de cinco elementos-chave: (1) uma pessoa com extraordinário dom e qualidades; (2) uma crise social ou situação de desespero; (3) uma visão radical ou conjunto de ideias promissoras de uma solução para a crise; (4) um conjunto de seguidores atraídos pelo dom do líder e crentes no seu poder excecional e a (5) validação do dom extraordinário da pessoa e da visão radical através de sucessos reiterados na gestão de crises percebidas.

O termo está frequentemente relacionado com líderes tidos como excecionalmente dotados e até mesmo heroicos (Galvin, Waldman & Balthazard, 2010, citado por Zehir, Müceldili, Altındağ, Şehitoğlu & Zehir, 2014); sendo que de acordo com a investigação empírica, os líderes carismáticos possuem um conjunto de atributos psicológicos e comportamentais que incluem: visão, habilidade para inspirar, domínio, capacidade de articulação, necessidade de influenciar e um comportamento não-convencional/contrário à regra (Conger & Kanungo, 1987). Possuem também uma excecional capacidade motivacional, capaz de aumentar a autoestima e as crenças de autoeficácia dos liderados, aumentar o valor intrínseco da obtenção de determinadas metas e incutir fé num futuro melhor (Shamir et al., 1993, citado por Horn et al., 2015).

Kark e Van Dijk (2007), entre outros autores, defendem, deste modo, a perspetiva de que os liderados tendem a adotar a abordagem positiva do líder transformacional ou carismático através dos efeitos de contágio emocional.

### **1.2.5. Teorias de Liderança Emergentes**

Como consequência de recentes escândalos no mundo empresarial (ex.: casos Siemens, BES, Volkswagen), de comportamentos menos próprios de figuras-chave de liderança mundial ao longo da história (ex. Hitler, Bill Clinton) ou, até pelo contrário, de estilos de liderança virtuosos (ex: Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela), a atenção do público em geral, assim como da comunidade científica na área da Liderança, começou a focar-se nas questões relacionadas com a moralidade, a retidão, os valores e a integridade (Brown & Treviño, 2006; Hernandez et al., 2011), dando origem a novas teorias, tais como: *Liderança Ética*, *Liderança Espiritual* e *Liderança Autêntica*.

#### **1.2.5.1. Liderança Ética**

A *Liderança Ética* é uma questão que vem a ser discutida desde há séculos (Resick, Martin, Keating, Dickson, Kwan & Peng, 2011), embora recentemente os

investigadores tenham desenvolvido esforços no sentido de definir e avaliar empiricamente a natureza deste constructo (Rubin, Dierdorff & Brown, 2010). Brown, Treviño e Harrison (2005) definiram a liderança ética como a demonstração de uma conduta normativamente adequada através de ações pessoais e relações interpessoais, e a promoção dessa conduta junto dos seguidores através de uma comunicação bidirecional, reforço e tomada de decisão.

Investigações empíricas levadas a cabo por Treviño e colaboradores (2000, 2003, citado por Brown & Treviño, 2006) concluíram que existe um conjunto de características pessoais relacionadas com a liderança ética - *dimensão moral da pessoa* - consistentes com o ser: honesto, confiável, justo, tomador de decisões com princípios, preocupado com as pessoas e com a sociedade em geral e comportar-se de forma ética, quer na sua vida pessoal como profissional. Não obstante, os estudos revelaram uma outra dimensão da liderança ética, que se prende com a *dimensão moral do gestor*, traduzindo-se nos esforços pró-ativos destes líderes em influenciar o comportamento ético dos liderados, comunicando uma mensagem de ética e valores, exercendo um comportamento igualmente ético (funcionando como “exemplo”) e usando o sistema de recompensas para conduzir os liderados a adotarem comportamentos éticos (Brown & Treviño, 2006).

Recentemente, novos estudos empíricos vêm comprovar as implicações positivas que a liderança ética traz, quer para os liderados, quer para as organizações, nomeadamente: motivação intrínseca, confiança, comprometimento, otimismo, predisposição dos colaboradores para reportar problemas, níveis mais baixos de comportamento não ético nas equipas (Resick et al., 2011), assim como vontade de exercer esforços extra nas suas funções (Brown & Treviño, 2006).

#### **1.2.5.2. Liderança Espiritual**

A espiritualidade trata-se de uma questão que normalmente se encontra fora do domínio científico. No entanto, a investigação tem vindo a demonstrar que determinados valores espirituais tais como: a integridade, a honestidade e a humildade estão positivamente relacionados com a eficácia da liderança (Hernandez et al., 2011).

Fry desenvolveu uma teoria causal de *Liderança Espiritual* onde defende que este tipo de liderança é capaz de criar uma visão e uma congruência de valores (quer ao nível individual, da equipa e da organização) capaz de promover o aumento do comprometimento organizacional e da produtividade (Fry, 2003, 2005, citado por Fry & Cohen, 2009; Fry & Whittington, 2005a). Esta teoria assenta nas seguintes premissas: (1)

criar uma visão em que, tanto os líderes como os liderados, experienciem um sentido de vocação que os faça sentir que a sua vida tem significado e faz a diferença; (2) estabelecer uma cultura social/organizacional baseada em valores de amor altruísta, em que líderes e liderados gozam de um cuidado genuíno, preocupação e apreciação por si próprios e pelos outros, assim como de um sentido de grupo/pertença, onde se sentem compreendidos e apreciados (Fry & Whittington, 2005b). De um modo geral, a teoria causal da *Liderança Espiritual* (Figura 1) defende que existe uma conexão entre os valores, atitudes e comportamentos do líder e os resultados organizacionais, através da satisfação das necessidades de sobrevivência espiritual dos liderados (Hernandez et al., 2011).

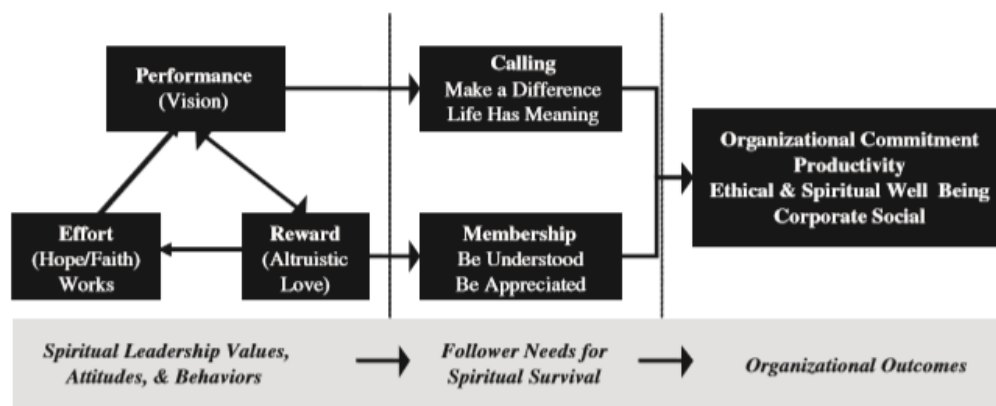


Figura 1. Modelo Causal da Teoria da Liderança Espiritual  
(Fry e Whittington, 2005a, p. 187)

A esperança/fé numa visão clara e irrefutável criada pelos líderes assegura que os liderados desenvolvam esforços no sentido de alcançar essa mesma visão, contribuindo-se assim para gerar o sentido de vocação (necessidade de fazer a diferença e ter um significado para a sua vida). Por outro lado, o amor altruísta dado aos liderados desde que integram a organização, faz com que estes o devolvam com a mesma devoção em torno da obtenção desta visão comum, contribuindo para satisfazer a necessidade de pertença (ser compreendido e apreciado). Por fim, todo este processo conduzirá inevitavelmente a um maior comprometimento dos colaboradores e a maiores níveis de produtividade (Fry & Whittington, 2005a).

### 1.2.5.3. Liderança Autêntica

A autenticidade tem sido um conceito explorado através da História, desde os filósofos gregos aos trabalhos de Shakespeare (Kruse, 2013). Por sua vez, o conceito de *Liderança Autêntica*, proveniente da psicologia positiva e da literatura organizacional positivista (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005, citado por Hernandez et al., 2011) ganha ênfase com a publicação do livro de Bill George (2003) e de Luthans e Avolio (2003) acerca da temática (Kruse, 2013; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Com base nos trabalhos desenvolvidos nesta área, nomeadamente de Avolio e Gardner (2005), Gardner, Avolio, Luthans e colaboradores (2005), Gardner, Avolio e Walumbwa (2005) e Ilies e colaboradores (2005), Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008) conceberam quatro dimensões comportamentais segundo as quais se regem os líderes autênticos: (1) processamento equilibrado da informação (analisam toda a informação relevante e solicitam diferentes opiniões/perspetivas antes de tomarem uma decisão); (2) perspetiva moral internalizada (agem de acordo com os seus valores morais internos e não com base em pressões externas); (3) transparência relacional (criam uma relação aberta, partilhando informação e revelando os seus sentimentos e pensamentos) e (4) autoconsciência (reconhecem os seus pontos fortes e as suas limitações, tendo consciência da forma como os outros veem a sua liderança).

Líderes autênticos agem de acordo com profundos valores pessoais e convicções de modo a construir uma imagem de credibilidade e a ganhar o respeito e confiança dos seguidores. Encorajam diferentes pontos de vista e constroem relações colaborativas com os liderados, liderando de modo a que estes últimos o reconheçam como autêntico (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Este tipo de líder demonstra de tal forma os seus padrões morais e éticos nos seus discursos, ações, decisões e comportamentos que acaba por conduzir os seus seguidores a demonstrarem esses mesmos valores e ética (Hassan & Ahmed, 2011) para com os próprios líderes, colegas, clientes e outros *stakeholders*, o que com tempo acabará por se traduzir numa cultura organizacional autêntica (Avolio et al., 2004).

Líderes autênticos gozam de um elevado grau de integridade, têm um profundo sentido de propósito e são altamente comprometidos com os seus valores. Como resultado, criam uma relação de maior confiança com o seu grupo, o que se acaba por se traduzir em diversos resultados positivos, tais como: satisfação, comprometimento, intenção de permanecer na organização (Hassan & Ahmed, 2011), assim como aumento dos níveis de esperança, confiança, emoções positivas e otimismo (bem-estar dos liderados) (Avolio et al., 2004).

Não obstante esta análise positivista da Liderança, que tipo de liderança se encontrará no extremo oposto? E quais os seus impactos na vida dos liderados e das organizações?

Partindo destas questões, e distanciando-nos um pouco das perspetivas “positivas” da Liderança, debruçemo-nos agora numa abordagem menos positiva desta temática: a *Liderança Tóxica*, de modo a darmos seguimento ao verdadeiro escopo deste estudo.

## **2. Liderança Tóxica**

O conceito de “Liderança” é visto universalmente como um conceito positivo, na medida em que os bons líderes acrescentam valor às suas organizações (Reed, 2014). Neste sentido, existe, de facto, um elevado número de pesquisas relacionadas com a “boa liderança” e sobre quais são os comportamentos de liderança que contribuem para organizações efetivas e de sucesso (Mehta & Maheshwari, 2013).

Alguns autores consideram que o estudo da liderança destrutiva é um paradoxo, defendendo que a liderança é, por definição, uma força positiva (Howell & Avolio, 1992; Kellerman, 2004, citado por Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). No entanto, visto por este prisma, Adolf Hitler nunca poderia ter sido considerado um líder, dado que, tal como defende Burns (2003), apesar de ter governado o povo Alemão, não o liderou, porque falhou em criar oportunidades significativas e duradouras tendo como objetivo a sua felicidade.

Não obstante destas perspetivas, tal como defende Kellerman (2004, citado por Reed, 2014, p. 3) “estudar a liderança sem considerar a possibilidade de existir «má liderança» é análogo a estudar medicina sem considerar a doença”. Pode-se assim afirmar que o fascínio pela liderança e o seu potencial não deve impedir de examinar o impacto dos comportamentos manifestados por aqueles que muitas vezes tentam liderar, mas o fazem de uma forma menos positiva (Reed, 2014).

Deste modo, face à escassa investigação relacionada com os aspetos negativos da liderança (Mehta & Maheshwari, 2013) e à falta de estudos empíricos neste campo (Schmidt, 2008) decidiu-se enveredar este estudo pela vertente da *Liderança Tóxica*.

### **2.1. Conceito de Liderança Tóxica**



A definição do conceito de “Liderança Tóxica” depara-se com alguns constrangimentos, não só devido à ainda parca literatura e investigação do tema, mas também ao uso de diferentes termos na literatura (Green, 2014).

Segundo Reed (2014), “supervisão abusiva”, “liderança destrutiva”, “chefes cruéis” (entre outros) e “liderança tóxica”, são todos tópicos que se relacionam entre si. Alguns académicos, como Jean Lipman-Blumen (2005), defendem que a liderança tóxica é simplesmente “liderança muito má”; pelo que, quem tem interesse no estudo desta área, “deve procurar para além de um simples termo” (Reed, 2014, p. 3-4). Por sua vez, Pelletier (2010) realiza uma interessante síntese onde coloca em evidência os incidentes comportamentais de cada uma das teorias (*Abusiva, Tirana, Destrutiva, Intimidativa, Tóxica e Laissez-faire*), permitindo analisar os aspetos em que estas convergem, assim como aqueles que são específicos de cada uma das abordagens (Anexo 1).

O conceito de Liderança Tóxica foi o escolhido para integrar este estudo na medida em que é aquele que abarca um maior número de comportamentos de liderança nocivos, quando comparado com outros conceitos como Liderança Abusiva, Destrutiva, Intimidativa, etc. (Pelletier, 2010).

Lipman-Blumen (2005) definiu os líderes tóxicos como indivíduos que, em virtude dos seus comportamentos destrutivos e características pessoais disfuncionais, provocam sérios danos nos indivíduos, grupos, organizações, comunidades e até nações que lideram. Neste âmbito, Schmidt (2008) sistematizou as cinco definições de “Liderança Tóxica” mais frequentemente citadas na literatura acerca deste tema, como se pode verificar na Tabela 1.

De um modo muito geral, e tal como já referido, a liderança tóxica é evidenciada pelos efeitos negativos que produz nas organizações, sendo que Reed (2004) a descreve através de três sintomas principais: (1) uma aparente falta de preocupação com o bem-estar dos subordinados; (2) uma personalidade ou uma técnica interpessoal que afeta negativamente o clima organizacional e (3) uma convicção pelos subordinados de que o líder é motivado primeiramente pelos seus interesses pessoais.

Enquanto que os primeiros dois elementos constituem pré-requisitos da liderança tóxica, o terceiro funciona como variável intermediária, ou seja: se os primeiros dois fatores se verificarem, existe um problema de liderança tóxica; juntando a estes fatores, se existir a perceção pelos subordinados de que o líder está a prosperar às suas custas, tal tornará o impacto negativo ainda pior; porém, se os subordinados perceberem que o líder atua motivado pelos interesses da organização e não os utiliza como meios de atingir os

Tabela 1

*Definições de Liderança Tóxica na Literatura*

<i>Autor:</i>	<i>Definição</i>	<i>Dimensões</i>			<i>Efeitos</i>	
		<b>Abusivo para subordinados</b>	<b>Controlo</b>	<b>Narcisismo</b>	<b>Destruição da moral</b>	<b>Criação Clima Negativo</b>
<b>Whicker (1996)</b>	“...desajustados, descontentes e frequentemente malévolos e mal-intencionados. Eles têm sucesso derrubando os outros...com um profundo mas disfarçado senso de inadequação, um foco em valores egoístas e astúcia face à mentira, estes líderes são muito tóxicos” (p. 12)	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Flynn (1999)</b>	“O gestor que intimida, ameaça, grita. O gestor cujas mudanças de humor determinam o clima do escritório em cada dia de trabalho; que força os empregados a sussurrar em cubículos e corredores.” (p. 1)	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Wilson-Starks (2003)</b>	“...uma abordagem que prejudica as pessoas – e, eventualmente, as empresas – através do envenenamento do entusiasmo, criatividade, autonomia e expressão inovadora. Líderes tóxicos disseminam o seu veneno através do excessivo controlo [Líderes Tóxicos definem liderança como <i>estando em controlo</i> ].” (p. 2)	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Reed (2004)</b>	“...não é um comportamento específico que faz o líder tóxico; é o efeito cumulativo do comportamento desmotivacional na moral e clima da unidade ao longo do tempo...três elementos-chave do síndrome da liderança tóxica são: 1. uma aparente falta de preocupação com o bem-estar dos subordinados; 2. Uma personalidade ou técnica interpessoal que afeta negativamente o clima da organização; 3. Uma convicção pelos subordinados de que o líder é motivado primeiramente pelos seus interesses pessoais.” (p. 67)	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>Lipman-Blumen (2005)</b>	“...líderes que têm numerosos comportamentos destrutivos e exibem certas características pessoais disfuncionais. Para serem tóxicos, estes comportamentos e qualidades de carácter devem causar danos sérios e duradouros nos seus seguidores e organizações. A intenção de prejudicar os outros ou se beneficiar às custas dos outros distingue claramente os líderes tóxicos dos líderes tóxicos não intencionais, que também causam efeitos negativos.” (p. 18)	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

**Fonte:** adaptado de Schmidt, 2008, p. 73

seus fins pessoais, a situação é menos problemática (Reed, 2014).

Assim sendo, como podem ser então caracterizados os *líderes tóxicos*?

## **2.2. Caracterização da Liderança Tóxica**

Os investigadores do projeto GLOBE descobriram um conjunto de atributos que são universalmente tidos como indesejáveis ou impeditivos de uma liderança efetiva, nomeadamente: ser cruel, associal, irritável (malévolo), solitário, egocêntrico, não explícito, não cooperativo e ditatorial (autocrático) (Hartog et al., 1999, citado por Mehta & Maheshwari, 2013).

O líder tóxico atua com um sentido inflacionado de autoestima e um agudo autointeresse (Reed, 2014), sendo indivíduos “internamente motivados, inerentemente destrutivos e [que] violam os interesses legítimos da organização” (Aubrey, 2012, p. 3-4). Existe a convicção, por parte do líder, que apenas ele sabe a verdade e age justamente; pelo que o respeito pela dignidade, opinião e habilidades dos outros, revestem um carácter instrumental, sendo apenas valorizadas quando contribuem para o seu próprio sucesso (Tavanti, 2011).

Existe um certo carácter narcisista neste tipo de líder: eles necessitam ser bem vistos pelos outros, como forma também de elevar a sua autoimagem. Daí serem extremamente centrados nos seus próprios interesses, perderem empatia e sensibilidade para com os outros e terem opiniões inflacionadas acerca da sua real importância (Schmidt, 2008). Incutem a *líder-dependência*, procurando prejudicar os subordinados com capacidade para agir de forma independente e beneficiando aqueles que fazem aumentar o seu poder e superioridade. Na verdade, os líderes tóxicos ficam frequentemente irritados quando os subordinados tomam decisões sem os consultarem, mesmo que a decisão seja benéfica para a organização e esteja dentro do seu nível de autoridade; na medida em que tal atitude estará a colocar em causa o seu ego, a sua supremacia e poder enquanto líder (Tavanti, 2011).

A criatividade é sufocada pelo facto de apenas poderem pensar e agir dentro dos limites estabelecidos pelo líder. As “yes people” são recompensadas e promovidas a lugares de liderança, independentemente de serem ou não competentes, enquanto que as que são comprometidas com um pensamento crítico e capacidades de questionamento, são

afastadas das posições de influência e tomada de decisão (Tavanti, 2011; Wilson-Starks, 2003). Schmidt (2008) refere ainda o facto dos líderes tóxicos responsabilizarem os seus subordinados por coisas que estão para além do seu controlo ou por tarefas que vão para além das suas descrições de funções, levando a que estes trabalhem arduamente e se sacrifiquem para além do que é considerado razoável.

Líderes tóxicos estão focados em concretizar objetivos visíveis de curto prazo. Proporcionam aos seus superiores apresentações impressionantes e bem estruturadas e respostas entusiastas às missões (Ulmer Jr., 2012). Podem ser, inclusivamente, bastante apelativos e atrair alguns dos subordinados devido aos seus elevados níveis de envolvimento e energia (Walton, 2007). São capazes de se insinuar para as pessoas de poder dentro da organização, gerindo cuidadosamente a sua reputação junto dos superiores (Reed, 2014).

A Liderança Tóxica é um tipo de liderança nociva, na medida em que anula o entusiasmo, a criatividade, a autonomia e a inovação. Os líderes tóxicos definem liderança como poder e controlo (Wilson-Starks, 2003), exercendo-a com “mão-de-ferro” (Aubrey, 2012). Os líderes tóxicos querem demonstrar a sua superioridade e domínio. No entanto, o excessivo controlo e atenção aos detalhes tornam-se disfuncionais quando utilizados como um instrumento de controlo sistemático e influência sobre os subordinados (Tavanti, 2011).

Ulmer Jr. (2012) resume a ação dos líderes tóxicos da seguinte forma: raramente acarretam com as culpas ou partilham os sucessos; lideram muitas vezes pelo medo; criam um clima hostil; rejeitam más notícias; podem não ser tóxicos a todo momento, nem com todas as pessoas; podem inclusivamente ser agradáveis em ocasiões que o tornam conveniente; são habilidosos nas relações com os seus superiores e são frequentemente descritos como extremamente inteligentes, energéticos e tecnicamente competentes.

Em suma, pode-se afirmar que a “Liderança tóxica é uma combinação de atitudes egocêntricas, motivações e comportamentos que têm efeitos adversos nos subordinados, nas organizações e no desempenho da missão” (Ulmer Jr., 2012, p. 48). Neste âmbito, Padilla e colaboradores (2007) destacam um conjunto de características que atravessam a literatura e que auxiliam na definição e caracterização do conceito de *Liderança Tóxica*, nomeadamente:

*(a) O processo de liderança destrutiva tem uma orientação egoísta: é mais focado nos interesses e objetivos do líder, do que nas necessidades do grupo.*

*(b) O processo de liderança destrutiva envolve domínio, coerção e manipulação, em vez de influência, persuasão e comprometimento.*

Líderes tóxicos são caracterizados por discutirem e controlarem, em vez de animarem e inspirarem. Por norma, gostam de obter sucesso desmotivando os outros. A ação e relação do líder tóxico com os que o rodeiam são caracterizadas por dinâmicas destrutivas, tais como: neutralização, humilhação, intimidação e incapacitação (Padilla et al., 2007). Os líderes tóxicos tendem a ser obsessivos com o poder e abusam desse poder para ensinar os seus subordinados a nunca questionar as suas decisões ou ações. São capazes de mentir e distorcer ou suprimir dados para concretizar os seus objetivos pessoais (Mehta & Maheshwari, 2013; Pelletier, 2010).

De modo a “salvar a sua pele”, os líderes tóxicos identificam bodes expiatórios e colocam-lhes as culpas sempre que sentem que as ações em causa os podem prejudicar (Mehta & Maheshwari, 2013). Na verdade, o líder tóxico é hábil em reconhecer, explorar e capitalizar as vulnerabilidades dos seus seguidores. Como tal, encoraja muitas das vezes uma dicotomia de “nós/eles”, em que o objetivo passa por colocar uns colaboradores contra os outros, para o que os seus “eleitos” se sintam incentivados a castigar aqueles que o líder elegera como bodes expiatórios; ou realiza ataques diretos ao carácter, habilidades e bem-estar dos seus seguidores (ex.: humilhar os colaboradores, criticando o seu trabalho e as suas ideias; fazer avaliações subjetivas acerca das atitudes ou habilidades dos colaboradores; usar táticas para despedir os colaboradores sem motivo aparente, entre outros) (Pelletier, 2010).

*(c) Os efeitos da liderança destrutiva têm resultados que comprometem a qualidade de vida das pessoas e desviam dos principais objetivos organizacionais.*

O comportamento dos líderes tóxicos e as suas decisões afetam as organizações, assim como os indivíduos que delas fazem parte (Mehta & Maheshwari, 2013). Se a nível organizacional podemos falar em impactos adversos no funcionamento das organizações, nomeadamente em termos financeiros e no aumento das intenções de saída (Ashforth, 1997; Keashly & Jagatic, 2000; Sutton, 2007; Thoroughgood et al., 2012, citado por Mehta & Maheshwari, 2013); a nível pessoal os resultados incluem: diminuição da satisfação no

trabalho e do bem-estar psicológico (Thoroughgood et al., 2012; Cortina et al., 2001, citado por Mehta & Maheshwari, 2013).

*(d) A liderança destrutiva raramente é absoluta e inteiramente destrutiva: existem sempre resultados bons e maus na maioria das situações de liderança.*

Tal como refere Aubrey (2012), muitas das vezes, os líderes tóxicos permanecem em posições de liderança simplesmente porque produzem resultados. De facto, uma vez que os líderes tóxicos tendem a ser muito atentos e obsequiosos aos seus superiores, eles não parecem tão maus aos olhos da estrutura superior, sendo frequentemente vistos como colaboradores eficazes e capazes de conseguir elevados níveis de desempenho dos seus subordinados (Reed, 2014). Williams (2005) refere mesmo que os líderes tóxicos, normalmente, não são incompetentes ou inefetivos em termos de cumprimento dos objetivos explícitos. Muitas das vezes até são líderes fortes que têm “o que é preciso”, mas na intensidade incorreta e com os resultados finais indesejados.

Por esta razão, de acordo com Kusy e Holloway (2009, p. 13): “É muito difícil lidar com pessoas tóxicas quando elas são boas produtoras”: pelo facto de serem, geralmente, altamente competentes e efetivos (embora numa perspetiva de curto-prazo), acabam por ser protegidos pela estrutura organizacional (Tavanti, 2011). De acordo com os dados do questionário anual de 2012 levado a cabo pelo *Center for Army Leadership*, completado por mais de 19 700 respondentes, foram identificados 16% de líderes do exército ineficazes, os quais receberam 78% na classificação de eficácia na obtenção de resultados, mas baixos níveis de eficácia na criação de um ambiente positivo (59%). Efetivamente, as medidas de eficácia são, por norma, de curto-prazo, focando-se nos resultados recentemente atingidos; sendo que a saúde e o bem-estar a longo-prazo daqueles que integram a organização são negligenciados (Reed, 2014).

*(e) Resultados organizacionais destrutivos não são exclusivamente resultado de líderes destrutivos, são também produto de seguidores suscetíveis e ambientes favoráveis.*

Este último ponto reveste algum interesse, na medida em que se depreende que os líderes tóxicos não ocorrem espontaneamente. Estes requerem uma cultura que os sustenta e lhes dá poder (Kusy & Holloway, 2009). Poderá ser conveniente colocar a responsabilidade da toxicidade no local de trabalho no comportamento do líder; no entanto, a situação é um pouco mais complexa: é necessário identificar as condições de contexto e fatores que explicam a liderança tóxica e não apenas se focar no comportamento do líder.

Em suma, é necessário considerar a liderança como um “comportamento em contexto” (Walton, 2007, p. 23).

De acordo com Padilla e colaboradores (2007), qualquer tipo de liderança resulta da interação de três fatores: (1) da motivação e habilidade dos indivíduos para liderar; (2) do desejo dos subordinados por direção e autoridade e (3) das situações que requerem liderança. No caso da liderança tóxica, os autores definem esta interação como “triângulo tóxico” onde interagem líderes destrutivos, seguidores suscetíveis e ambientes favoráveis (Figura 2).

Relativamente aos “líderes destrutivos” salientam-se cinco características pessoais críticas para a ocorrência do fenómeno da Liderança Tóxica: (1) carisma; (2) necessidade de poder para auto benefício; (3) narcisismo; (4) história de vida negativa e (5) ideologia de ódio (Padilla et al., 2007). É este vértice da pirâmide que Walton (2007, p. 23-24) designa como “comportamento do líder enquanto ator”, defendendo que embora a composição psicológica do líder exerça um efeito significativo numa organização, tal não parece ser, de forma isolada, suficiente para explicar os seus resultados positivos e/ou tóxicos.

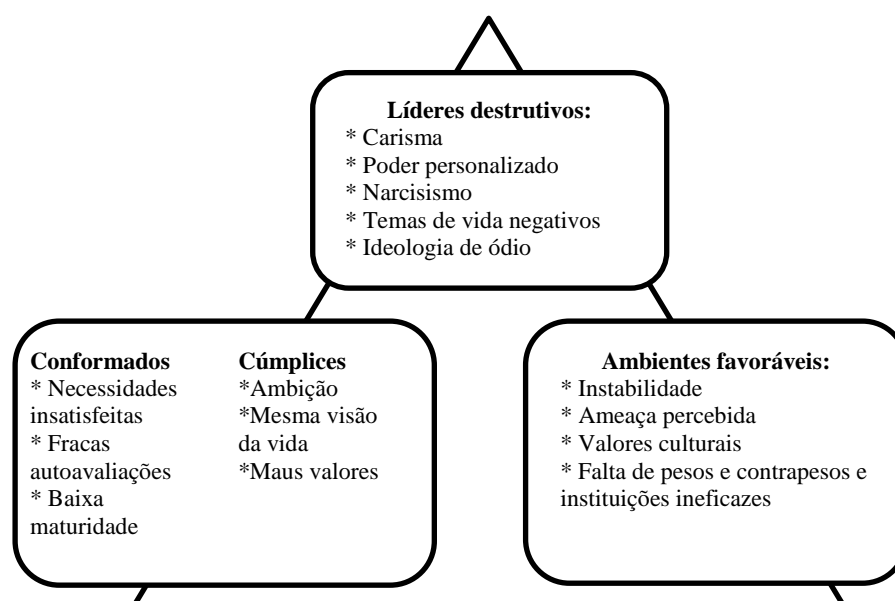


Figura 2. O Triângulo Tóxico: Elementos nos Três Domínios relacionados com a Liderança Destrutiva

(Adaptado de Padilla, Hogan & Kaiser, 2007, p. 180)

Em relação aos “seguidores suscetíveis”, de acordo com Lipman-Blumen (2005), um líder tóxico não poderá existir sem o consentimento dos seus seguidores, na medida em que a liderança é uma interação e não uma ação. Os seres humanos têm necessidades psicológicas básicas, tais como autoridade, ordem, segurança e pertença; pelo que a existência de um líder que oferece uma visão poderosa e soluções simples para problemas complexos, se torna muito apelativa para afagar determinados desejos e medos. Desta forma, dada a forte necessidade de liderança – essencialmente em tempos de crise – os subordinados que se confrontam com líderes tóxicos, encontram frequentemente desculpas para os tolerar.

Padilla e colaboradores (2007) defendem que a suscetibilidade dos seguidores advém dos seguintes fatores: (a) necessidades básicas por satisfazer (ex. segurança) que tornam os seguidores mais fáceis de controlar; (b) fracas avaliações pessoais em termos de autoestima, locus de controlo e autoeficácia que conduzem a maior vulnerabilidade à liderança tóxica; (c) imaturidade psicológica que leva a que os indivíduos sejam mais propensos a conformar-se com a autoridade e a participar em atos destrutivos; (d) forte ambição pessoal que fará com que os indivíduos sigam líderes e políticas tóxicas, desde que estes permitam atingir mais facilmente os seus objetivos pessoais; (e) crenças e valores consistentes com os do líder tóxico e (f) valores pessoais antissociais – tais como ganância e egoísmo – que levam os liderados a seguir mais facilmente líderes tóxicos e comportamentos destrutivos.

Por fim, o comportamento do líder ocorre inserido em contextos e locais (Walton, 2007) que podem induzir ou restringir o comportamento tóxico. É então a esta condicionante que Padilla e colaboradores (2007) designam de “ambientes favoráveis”, os quais podem incluir: (a) instabilidade – perante a qual os líderes tendem a aumentar e a unilateralizar o seu poder devido à necessidade de restaurar a ordem, (b) ameaça percebida – quando as pessoas sentem que existe alguma ameaça, tendem a apoiar e a identificar-se com líderes mais firmes e carismáticos; (c) culturas cujos valores vão desde a necessidade de evitar a incerteza, o coletivismo e elevada distância do poder; e, por último, (d) a falta de pesos e contrapesos e institucionalização – numa organização em que não existam limitações ao poder, haverá uma maior probabilidade de disseminação da ação abusiva dos líderes tóxicos. Como “ambiente favorável” pode também ser considerado o ambiente externo à organização: se as condições externas forem instáveis, poderá haver uma maior



propensão ao desenvolvimento e aceitação de comportamentos de liderança tóxicos (Walton, 2007).

Em suma, a probabilidade da disfunção executiva é maior quando as seguintes condições estão presentes: “primeiro uma predisposição psicológica para um trabalho tóxico; segundo, um contexto interno que permite ou encoraja que o comportamento tóxico ocorra e seja recompensado e terceiro, circunstâncias externas significativas que proporcionam cobertura e desculpa para o que comportamento tóxico tome lugar” (Walton, 2007, p. 24).

### **2.3. Consequências da Liderança Tóxica**

“A conjuntura atual requer que os recursos humanos atinjam cada vez mais resultados com menos recursos, o que acaba muitas vezes por culminar em ambientes de trabalho tóxicos” (Walton, 2007, p. 19).

Segundo Kusy e Holloway (2009, p. 3), os comportamentos dos líderes tóxicos são apenas a “ponta do iceberg”, sendo que os custos humanos e financeiros deste tipo de liderança, e que estão “submersos”, são aqueles que causam maiores danos às organizações (Aubrey, 2012, p. 4). Neste sentido, torna-se necessário avaliar o desempenho dos líderes não só em termos financeiros, mas também ao nível do impacto de longo-termo dos seus comportamentos nos *stakeholders*; isto porque entre “disputas legais, baixa moral e fraca produtividade, os custos organizacionais de um líder abusivo podem ser enormes” (Tavanti, 2011, p. 128).

Buckingham e Coffman (1999, citado por Tavanti, 2011) estimam que uma organização comum perde cerca de 3 400 dólares em termos de produtividade, por cada 10 000 dólares de salários que paga, devido ao descomprometimento dos colaboradores – um dos sintomas primários da liderança tóxica. Reed (2014) acrescenta ainda, baseado em dados da *Gallup Corporation* (2013), que colaboradores ativamente descomprometidos custam anualmente aos Estados Unidos, entre 450 biliões a 550 biliões de dólares em perdas de produtividade. Tal como defende Aubrey (2012), se os membros da organização percebem que não são valorizados ou são tratados de forma injusta, estarão mais propensos ao descomprometimento ou a sentirem-se alienados dentro da equipa. Por esta questão,

Wilson-Starks (2003) defende que a liderança tóxica causa, muitas vezes, elevadas taxas de rotatividade, menores níveis de inovação e conflitos interdepartamentais.

Segundo Reed (2014), um estudo de 2009 acerca da incivilidade no local de trabalho, que englobou milhares de gestores e colaboradores de um grande número de empresas americanas, revelou que os alvos da liderança tóxica expressavam: raiva, frustração e por vezes, desejo de vingança. O estudo indica que 48% diminuiu o seu esforço de trabalho; 47% diminuiu o seu tempo no trabalho; 38% diminuiu a sua qualidade de trabalho; 66% disseram que o seu desempenho diminuiu; 63% perderam tempo a evitar o líder e 78% afirmou que o seu comprometimento para com a organização havia diminuído.

A liderança tóxica tende a eliminar a iniciativa dos colaboradores, ou pelo menos, o tipo de iniciativa desejada, na medida em que: ou existe um controlo absoluto que desencoraja a iniciativa individual ou o estabelecimento de um clima que encoraja ações destrutivas nos subordinados (Wilson-Starks, 2003). Na verdade, os investigadores descobriram um aumento dos comportamentos desviantes a nível organizacional, por parte dos subordinados sujeitos a líderes tóxicos, como forma de retaliação a injustiças percebidas. Estes incluem: operações de sabotagem, providenciar informações imprecisas e não cooperar com os colegas (Mitchell & Ambrose, 2007; Duffy et al., 2002, citado por Mehta & Maheshwari, 2013).

De acordo com os resultados de um estudo realizado por Tepper (2000), englobando 741 colaboradores a tempo inteiro, quando estes percebem os seus líderes como abusivos, tendem a reportar: maior *turnover*, menor satisfação no trabalho e com a vida em geral, menor comprometimento afetivo, assim como maiores níveis de depressão, ansiedade e exaustão emocional. Kussy e Holloway (2009) corroboram esta ideia defendendo que colaboradores que trabalham para líderes que são abusivos e os ridicularizam em público e atacam a sua autoestima, tendem a ter uma autoestima e um conceito de autoeficácia mais baixo; o que poderá resultar em baixa moral, ansiedade, depressão, capacidade de julgamento reduzido e perda de memória, resultando num deterioramento do desempenho.

Segundo Martin (1992, citado por Aubrey, 2012), a iniciativa requer comprometimento dos colaboradores para com a missão da organização, assim como da liderança para com os seus colaboradores. Este tipo de comportamento poderá assim

resultar num sistema de valores orientado para os resultados finais, mais que para os processos e pessoas, que recompensa os fins sem atender aos meios usados (Aubrey, 2012; Tavanti, 2011). Enquanto que a “boa liderança” está associada a resultados organizacionais positivos, a “má liderança” está associada a elevado *stress*, baixa satisfação, baixo comprometimento organizacional e baixa tendência para permanecer na organização (Reed, 2014).

Em suma, “líderes desumanos destroem a lealdade, o empenhamento e a dedicação dos colaboradores. Criam climas de medo que cortam a iniciativa e a criatividade dos membros da equipa. Induzem os colaboradores a adotar comportamentos retaliatórios (...). Uma das consequências é o abandono da empresa pelos seus colaboradores mais competentes” (Rego & Cunha, 2012, p. 43).

De acordo com Goldman (2009) e Vreja, Bălan e Bosca (2016), o perigo destas dinâmicas vem maioritariamente do lado das organizações que ou não têm os mecanismos certos para detetar a toxicidade, ou são cegadas pelo líder tóxico ou simplesmente permitem que a toxicidade exista devido aos retornos que esta lhe traz.

Realizado o enquadramento da Liderança Tóxica, nomeadamente ao nível da tentativa da sua definição, caracterização e evidenciação das suas consequências; e sendo o grande objetivo deste estudo compreender a relação da LT com o Comprometimento Organizacional (CO) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) cabe-nos agora passar ao enquadramento destas temáticas.

### **3. Comprometimento Organizacional**

Segundo Allen e Meyer (2000), das diversas variáveis de *atitude no trabalho* estudadas pelos psicólogos organizacionais, apenas a satisfação no trabalho recebeu mais interesse de investigação que o comprometimento organizacional.

O interesse no estudo do comprometimento organizacional encontra uma maior expressão com o surgimento das novas tendências organizacionais que se têm vindo a verificar ao longo dos últimos anos. Em vez de estruturas organizacionais tradicionais com um forte ênfase em princípios económicos (redução de custos, eficiência, etc.), o foco das organizações modernas está cada vez mais na gestão do capital humano. Hoje em dia, as organizações esperam que os seus colaboradores sejam pró-ativos e mostrem iniciativa,

colaborem com os outros e estejam comprometidos com um elevado desempenho (Schaufeli & Salanova, 2007).

A Tabela 2 explicita essa mesma transformação dos requisitos das organizações, a qual determina que: “a contribuição dos colaboradores se torne uma questão crítica do negócio, dado que tentando produzir mais com menos colaboradores, as organizações não têm mais alternativas senão comprometer não só o corpo mas também a mente e alma de todos os seus colaboradores” (Ulrich, 1997, citado por Schaufeli & Salanova, 2007, p.137).

Tabela 2

*Novos Requisitos de Gestão nas Organizações*

ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS	ORGANIZAÇÕES MODERNAS
Redução de custos	Satisfação do cliente
Eficiência	Eficácia
Satisfação dos colaboradores	Motivação dos colaboradores
Controlo	<i>Empowerment</i>
Foco de curto-prazo	Foco de longo-prazo na visão, planeamento e crescimento
Estrutura vertical	Redes de trabalho horizontais
Dependência da organização	Responsabilidade Pessoal (Ex.: Empregabilidade)

**Fonte:** adaptado de Schaufeli e Salanova, 2007, p. 136

### 3.1. Conceito de Comprometimento Organizacional

Segundo Armstrong (2016) o *Comprometimento Organizacional* (CO) representa o grau de identificação e envolvimento dos indivíduos em relação à sua organização, estando associado a sentimentos de lealdade para com esta. Atentando na definição do conceito, é possível afirmar que se trata de um constructo complexo e multifacetado. De facto, durante anos, teóricos e investigadores têm tentado definir e operacionalizar o conceito de diferentes formas, tornando difícil sintetizar os resultados da investigação acumulada (Meyer, Allen & Smith, 1993).

Neste seguimento, importa salientar que o conceito de CO não deve confundir-se com o de *engagement*, o qual se relaciona com o grau de paixão, imersão e dedicação dos colaboradores em relação ao seu trabalho (Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll & Burnett, 2006). O *engagement* pode assim ser definido como “um estado positivo, realizador e relacionado com o trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e

absorção” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; citado por Schaufeli e Salanova, 2007, p.141). Desta forma, Rosas-Gaddi (2004) defende que existe *engagement* quando os colaboradores encontram significado pessoal e motivação no seu trabalho e sentem que têm responsabilidade na obtenção de determinados resultados, que vão para além dos seus objetivos pessoais.

Em suma, é possível afirmar que enquanto o CO está intrinsecamente relacionado com a ligação dos indivíduos à organização como um todo, o *engagement* está mais direcionado à função desempenhada.

Em termos do conceito de CO propriamente dito, O’ Reilly e Chatman (1986) referem que este é concebido como a ligação psicológica de uma pessoa face à sua organização, a qual irá determinar o grau em que o indivíduo adota as características ou perspetivas da organização. De uma forma mais simples, Meyer e Allen (1991, p. 61) definem comprometimento como: “um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e que tem implicações na decisão de continuar ou abandonar a organização”. Meyer e Herscovitch (2001), por sua vez, definem o comprometimento como uma força que liga o indivíduo a um curso de ação relevante em direção a um ou mais objetivos. Deste modo, o comprometimento distingue-se das formas de motivação baseadas em “trocas”, podendo influenciar o comportamento mesmo na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas.

Considerando a definição de comprometimento sugerida por Meyer e Herscovitch (2001) como uma “força que liga o indivíduo a”, rapidamente se percebe que esta “força” está relacionada com um estado psicológico que compele o indivíduo a seguir um determinado “curso de ação”. No entanto, qual será a natureza deste estado psicológico? Surge assim desta questão a perspetiva da multidimensionalidade do conceito de CO que será abordada no ponto seguinte.

### **3.2. Comprometimento: um constructo uni ou multidimensional?**

Existem na literatura diversos modelos que defendem a existência de diferentes dimensões de comprometimento face à organização, fazendo deste um constructo multidimensional, nomeadamente: de Angle e Perry (1981), O’Reilly e Chatman (1986),

Penley e Gould (1988), Mayer e Schoorman (1992), Jaros et al. (1993), Meyer e Allen (1991), entre outros (Meyer & Herscovitch, 2001).

Não obstante das diferenças entre os modelos, Meyer e Herscovitch (2001) consideram a existência de importantes semelhanças entre eles:

(1) Em todos os modelos, é defendido que o maior fator que distingue as diferentes formas de comprometimento é o estado psicológico (ex.: ligação emocional, sentido de estar “preso” a, crença e aceitação dos objetivos, etc.);

(2) A maioria dos modelos inclui uma dimensão que reflete um laço afetivo com a organização. E embora a base para o desenvolvimento do laço afetivo possa diferir entre os modelos, em todos eles, esse laço parece contribuir para um estado psicológico caracterizado pelo desejo de seguir um curso de ação (ex.: continuar empregado, exercer esforço extra para atingir as metas organizacionais, etc.). Esta dimensão foi designada por comprometimento afetivo (Jaros et al., 1993; Meyer & Allen, 1991); comprometimento com valores (Angle & Perry, 1981; Mayer & Schoorman, 1992); comprometimento moral (Penley & Gould, 1988) e normativo (identificação e internalização) (O'Reilly et al., 1991) (citado por Meyer & Herscovitch, 2001);

(3) Grande parte dos modelos defende que os indivíduos também podem tornar-se comprometidos com um curso de ação devido ao custo percebido de deixar a sua organização. Esta dimensão foi comumente definida como comprometimento de continuação (Jaros et al., 1993; Mayer & Schoorman, 1992; Meyer & Allen, 1991), embora Penley e Gould (1998) tenham usado o termo de comprometimento alienativo (citado por Meyer & Herscovitch, 2001);

(4) Por último, a obrigação percebida para seguir um determinado curso de ação foi identificada como uma dimensão específica do comprometimento por Meyer e colaboradores, como comprometimento normativo (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993, citado por Meyer & Herscovitch, 2001).

Por conseguinte, é possível afirmar que segundo os modelos multidimensionais do comprometimento, “o estado psicológico que acompanha o comprometimento pode ter várias formas, incluindo o desejo, o custo percebido ou a obrigação de continuar um determinado curso de ação [sendo que] a força de cada estado psicológico pode ser medida e, juntas, essas medidas, refletem o perfil de comprometimento do colaborador” (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 308).

Ora, não obstante, do interesse adjacente a cada um dos modelos acima identificados, optou-se por centrar este estudo no Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991).

### **3.3. Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen**

Um dos modelos que tem revelado maior consistência nos diversos estudos realizados no âmbito do CO é o “Modelo das Três Componentes” de Meyer e Allen (1991) (Jaros, 2007; Nascimento et al., 2008).

Baseando-se na observação das concetualizações unidimensionais, também este modelo defende que o comprometimento é algo que liga o indivíduo à organização, reduzindo assim a probabilidade de *turnover*. No entanto, a diferença-chave face a essas concetualizações, encontra-se no facto de Meyer e Allen defenderem que o comprometimento é acompanhado por um ou mais estados psicológicos que o caracterizam, os quais designaram como: comprometimento afetivo, calculativo e normativo (Meyer & Herscovitch, 2001).

Segundo Meyer e colaboradores (1993), apenas se poderá compreender a relação dos colaboradores para com a organização, quando se considerar as três formas de comprometimento em conjunto, na medida em que tal abordagem permitirá uma compreensão mais completa da natureza desta ligação do colaborador à organização. Isto é, as três formas de comprometimento referidas devem ser tidas como componentes do constructo, ao invés de serem consideradas três formas diferentes de comprometimento organizacional (Jaros, 2007; Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira, 2004). Considera-se assim que um mesmo colaborador pode experienciar as várias formas de comprometimento, embora em diferentes graus (Meyer & Allen, 1991).

O estado psicológico que caracteriza o *comprometimento afetivo* é o desejo, ou seja, indivíduos com um elevado comprometimento afetivo querem seguir um determinado curso de ação em direção aos objetivos propostos, sendo que os mecanismos que estão presumivelmente envolvidos na criação desse desejo incluem: o envolvimento/motivação intrínseca (Meyer & Allen, 1991; Mowday et al., 1982); valores partilhados com a organização (Mayer & Schoorman, 1998; O'Reilly & Chatman, 1986) e identificação com a organização e os seus objetivos (Shamir, 1991) (citado por Meyer & Herscovitch, 2001).

Armstrong (2016, p. 202) afirma que o comprometimento [afetivo] é caracterizado por, no mínimo, três fatores: "(a) um forte desejo de se manter membro da organização; (b) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (c) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização". Desta forma, colaboradores com um comprometimento afetivo elevado “estão entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização (...) não perspetivando a sua saída da organização” (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2002; Meyer et al., 2004, citado por Nascimento et al., 2008, p.117).

Um estudo realizado por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002, p. 32 e 33) comprova que este é o tipo de comprometimento que tem uma correlação (positiva) mais forte com variáveis como: a satisfação geral com o trabalho ( $\rho = .65$ ), o envolvimento com o trabalho ( $\rho = .53$ ) ou até mesmo a satisfação com a supervisão ( $\rho = .42$ ); e a correlação mais negativa com a variável *stress* ( $\rho = -.21$ ). Outros estudos revelam também que das três componentes do comprometimento organizacional, o comprometimento afetivo é também o mais preditivo da retenção dos colaboradores (Meyer, Allen & Smith, 1993; Somers, 1995; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Glazer & Kruse, 2008, citado por Mehta & Maheshwari, 2013).

Em suma, e de acordo com o defendido por Organ (1997), uma vez que o comprometimento afetivo assenta numa ligação emocional à organização, é normal que os colaboradores com um elevado comprometimento afetivo se sintam mais motivados em dar uma maior contribuição à organização, refletindo-se num menor *turnover*, reduzido absentismo, melhor performance e mais comportamentos de cidadania organizacional.

O *comprometimento calculativo* desenvolve-se quando uma pessoa realiza investimentos que poderão ser perdidos se abandonar a organização ou quando não vislumbra alternativas para sair (Jaros, 2007; Meyer & Herscovitch, 2001). Pode também ser designado de *side bets*, traduzindo-se como *trocas laterais* (Medeiros & Albuquerque, 2005, p. 37). Neste caso, um elevado comprometimento calculativo “implica que os indivíduos se vão esforçar no seu trabalho, tendo em vista unicamente a realização dos seus objetivos pessoais (manutenção do emprego, remuneração, promoção, elevados custos associados à mudança ou ausência de alternativas)” (Nascimento et al., 2008, p.117). Nesta



perspetiva, não haverá a tendência destes colaboradores em contribuir para a organização para além do necessário para manterem os seus empregos (Rego et al., 2004).

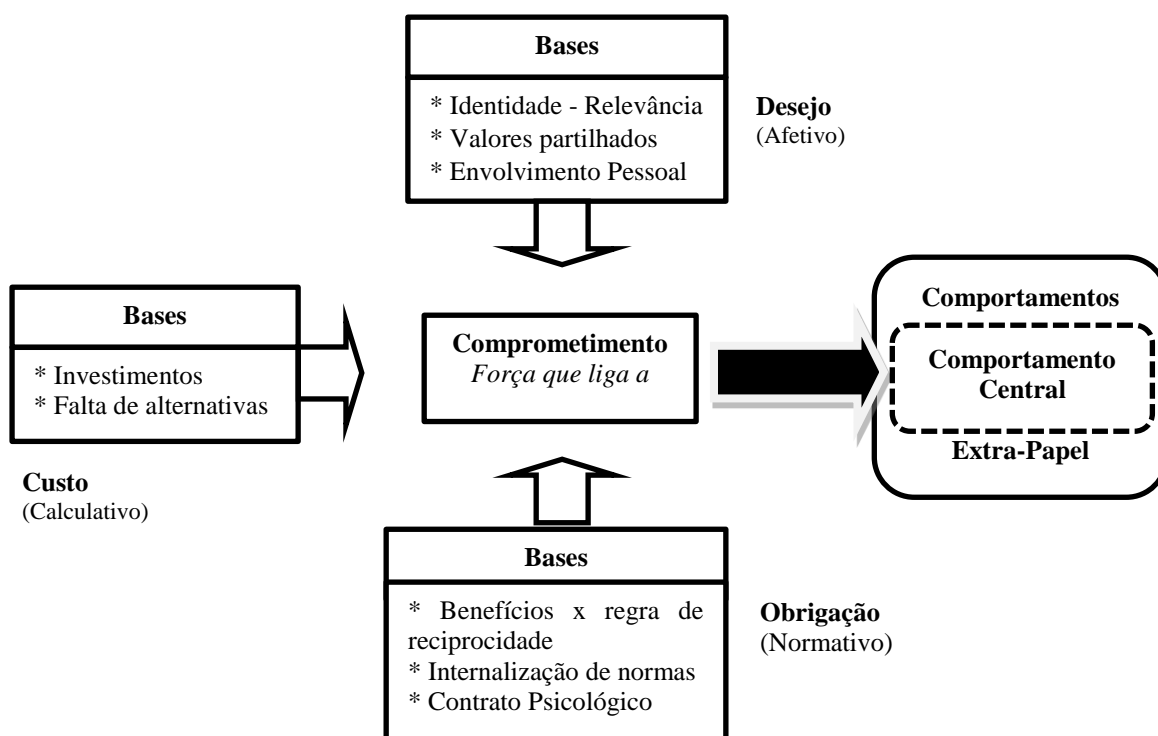
O *comprometimento normativo* é caracterizado por um estado psicológico em que a pessoa se sente na obrigação de seguir um determinado curso de ação pelo facto de ter interiorizado um conjunto de normas tidas como “conduta apropriada” (através da socialização), e/ou por ter um conjunto de benefícios e experiências que tem necessidade de retribuir à organização (Meyer & Herscovitch, 2001) ou mesmo por ter interiorizado os termos de um contrato psicológico (Rego et al., 2004). No comprometimento normativo, “os indivíduos sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização. Este sentimento leva-os a realizarem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenhamento, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte” (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004, citado por Nascimento et al., 2008, p.117). No fundo, os colaboradores tendem a realizar contribuições positivas para a organização, embora estas tendam a ser menores, uma vez que os sentimentos de obrigação não trazem consigo o mesmo entusiasmo e envolvimento do comprometimento afetivo (Rego et al., 2004).

Resumindo o modelo, poderemos afirmar que os colaboradores de uma organização poderão estar comprometidos através de relações de carácter emocional (comprometimento afetivo), de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (comprometimento calculativo) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (comprometimento normativo) (Nascimento et al., 2008). Deste modo, “colaboradores com um forte comprometimento afetivo permanecem com a organização porque querem (...) com um forte comprometimento calculativo permanecem porque precisam e aqueles com um forte comprometimento normativo permanecem porque sentem que o devem fazer” (Meyer et al., 1993, p. 539).

### **3.4. O Modelo Geral de Comprometimento de Meyer e Herscovitch**

Com base nos modelos acima identificados e nos estudos efetuados, Meyer e Herscovitch (2001) propõem um modelo que tenta explicar a forma como o CO se desenvolve, conforme se pode analisar na Figura 3.

Segundo os autores, todos os tipos de comprometimento levam à concretização do comportamento central, que é aquele que está formalmente acordado entre o colaborador e a organização, embora a base que os leva a desempenhá-lo seja diferente. No entanto, se estes comportamentos contratualizados são ou não acompanhados por comportamentos extra-papel (não diretamente especificados numa descrição funcional, mas que beneficiam a organização - O'Reilly & Chatman, 1986), tal vai depender do estado psicológico que caracteriza o comprometimento em causa (Meyer & Herscovitch, 2001).



*Figura 3. Modelo Geral de Comprometimento Organizacional*  
(Adaptado de Meyer e Herscovitch, 2001, p. 317)

No caso do comprometimento afetivo, o indivíduo está ligado pelo *desejo* ou *crença no significado e importância da atividade*. Sobre estas condições, é provável que o indivíduo defina o seu comportamento muito para além do estipulado e prossiga outros cursos de ação que julgue beneficiar a organização (idem). No que respeita ao comprometimento normativo, o indivíduo sente um *sentido de obrigação* em relação ao comportamento central. Se este comportamento conduz a outros, tal vai depender se o indivíduo vê esses comportamentos como relevantes para a concretização da sua obrigação

(idem). Relativamente ao comprometimento calculativo, o estado psicológico é o de *necessidade*. Ora, se a única base para o comprometimento é querer evitar os custos da saída, o indivíduo não quererá seguir outros cursos de ação não especificados (idem).

Pode-se assim afirmar que a pré-disposição dos colaboradores para contribuírem para a eficácia da organização dependerá da natureza do comprometimento que experienciam. Aqueles que querem pertencer à organização (comprometimento afetivo) estão mais predispostos a exercer esforços extra em benefício da organização, do que aqueles que necessitam de a ela pertencerem (comprometimento calculativo) ou mesmo do que aqueles que se sentem obrigados a ela pertencer (comprometimento normativo) (Meyer & Allen, 1991).

### **3.5. Comprometimento e Liderança**

“Uma liderança efetiva é a chave para o desenvolvimento e manutenção do comprometimento dos colaboradores” (Rosas-Gaddi, 2004, p.4).

Gerar uma força de trabalho comprometida continua a ser um desafio para muitas organizações, as quais se questionam acerca de como aumentar os níveis de comprometimento entre os seus colaboradores, na medida em que se acredita que através do incremento do comprometimento é criada uma sinergia entre os colaboradores e a organização como um todo, conduzindo a resultados otimizados para ambas as partes (Schaufeli & Salanova, 2007). De acordo com Rosas-Gaddi (2004) o segredo está em desenvolver um conjunto de fatores organizacionais (entre eles, uma liderança efetiva), que ajudem os colaboradores a concretizar todo o seu potencial, através do total empenhamento dos seus conhecimentos, capacidades, habilidades e motivações.

Um estudo do *Development Dimensions International* (DDI) – *Leadership Forecast 2003* – releva que existe uma relação evidente entre liderança e comprometimento, sendo que colaboradores com líderes fortes são mais comprometidos, satisfeitos e leais do que aqueles com líderes mais fracos (Rosas-Gaddi, 2004). Meyer e Allen (1991) argumentam mesmo que o comprometimento (afetivo) tem a correlação (positiva) mais forte com variáveis como “recetividade à gestão”; “relações líder-membro” e “oportunidade para expressar pontos de vista”. A clareza dos objetivos, a comunicação acerca da forma como estes devem ser atingidos, o apoio dado na sua persecução, que são

transmitidos pelo líder, faz com que os colaboradores tendam a estar motivados e comprometidos em relação às suas organizações (Rosas-Gaddi, 2004).

Schaufeli e Salanova (2007, p. 161 e 162) defendem que “um bom líder é capaz não só de prevenir o *stress* e o *burnout*, como é capaz de aumentar a motivação e o comprometimento dos seus colaboradores”, através do seu próprio comprometimento (processo que denominam de “contágio”) e pelo favorecimento de um clima de equipa baseado no otimismo, confiança, justiça, verdade, abertura e construtiva resolução de problemas. De facto, segundo Rego e colaboradores (2004), os colaboradores tendem a ser afetivamente comprometidos se sentirem que a organização os trata de uma forma justa, com respeito e lhes fornece apoio.

O estudo de Meyer e colaboradores (2002) vem comprovar esta mesma premissa, na medida em que o *apoio organizacional percebido* é a variável, dentro das diversas relacionadas com *experiências de trabalho*, que apresenta a correlação positiva mais forte com o comprometimento afetivo. Ora, esta descoberta é consistente com o argumento de Eisenberger e colaboradores (1986, citado por Meyer et al., 2002) que defende que as organizações que pretendem ter colaboradores comprometidos afetivamente, têm elas próprias de mostrar o seu comprometimento, fornecendo um ambiente de trabalho baseado no apoio, tratando os colaboradores com justiça e providenciando uma liderança forte.

Desta forma, parte da criação de um ambiente socio-emocional positivo favorecedor do comprometimento organizacional está a cargo dos líderes, os quais devem: (a) reconhecer e recompensar o bom desempenho em vez de exclusivamente corrigir maus desempenhos – providenciar *feedback* positivo; (b) ser justo com os colaboradores, não atuando com base no autointeresse ou em favoritismos (o que deverá contribuir para reforçar o contrato psicológico); (c) discutir os problemas de forma aberta e construtiva; (d) informar de forma regular os colaboradores acerca de assuntos importantes, assim como, da forma mais completa e antecipada possível – o que ajudará a construir confiança; (e) ajudar os colaboradores a definir metas, a planear o seu trabalho e dar conselhos – oferecendo suporte emocional quando necessário (Schaufeli & Salanova, 2007).

Só uma liderança efetiva (dentre outros fatores organizacionais) poderá ajudar os colaboradores a realizar todo o seu potencial e valor (Rosas-Gaddi, 2004). De acordo com Meyer e Allen (1991, p. 75):

Os colaboradores querem permanecer em organizações que lhes proporcionam experiências de trabalho positivas porque eles valorizam essas experiências e esperam que estas continuem. Além disso, são propensos a realizar esforços e contribuir para a eficácia organizacional, como meio de manter a equidade nas suas relações com a organização.

Não obstante, e quando estamos perante comportamentos de liderança tóxica? De que modo se manifestará o comprometimento dos colaboradores? Qual será a relação existente entre estas duas variáveis? Eis que a compreensão desta relação se afigura assim como um dos objetivos deste estudo.

## **4. Qualidade de Vida no Trabalho**

### **4.1. Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho**

“Uma elevada qualidade de vida no trabalho é essencial para as organizações continuarem a atrair e reter colaboradores” (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012, p. 1053).

De acordo com Blanch, Sahagún, Cantera e Cervantes (2010, p. 157), o “bem-estar constitui um referencial teórico de primeira ordem, especialmente a partir do momento em que a Organização Mundial de Saúde (OMS) o utiliza na sua declaração constitucional de 1948 como pedra angular da sua definição de saúde enquanto «estado de completo bem-estar físico, psicológico e social»”. No entanto, a ausência de um instrumento que avaliasse a qualidade de vida *per se*, fez com que a OMS constituísse um grupo de Qualidade de Vida: o *World Health Organization Quality of Life* (WHOQOL), que acaba por definir a qualidade de vida como “a perceção do indivíduo da sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores (...) e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações (The WHOQOL Group, 1995, citado por Fleck, 2000, p. 34).

Partindo desta base, a psicologia desenvolve interesse no estudo das relações existentes entre o bem-estar e o trabalho (Blanch et al., 2010a), sendo hoje amplamente aceite que o trabalho influencia o estado afetivo e o bem-estar dos indivíduos, pelo que a

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é tida como uma dimensão essencial da qualidade de vida em geral (Kanten & Sadullah, 2012). O trabalho é uma categoria central da experiência humana individual e social, pelo que as condições em que esse trabalho se realiza constituem uma referência chave para a avaliação da qualidade de vida em geral (Blanch, Sahagún & Cervantes, 2010). Consideram-se assim “condições de trabalho”, todo o “conjunto de circunstâncias e características ecológicas, materiais, técnicas, económicas, sociais, políticas, jurídicas e organizacionais” em torno das quais se desenvolve a atividade e as relações laborais (Blanch et al., 2010b, p. 175).

Segundo Kanten e Sadullah (2012, p. 361), o conceito de QVT foi introduzido por Davis na Quadragésima Terceira Assembleia Americana acerca da Mudança do Mundo de Trabalho na *Columbia University's Arden House*, da qual se concluiu que “melhorar o local, a organização e a natureza do trabalho pode conduzir a uma melhor performance no trabalho e a uma melhor qualidade de vida na sociedade”. Esta consciencialização faz com que o estudo da QVT se deixe de centrar exclusivamente na qualidade do trabalho em si (no sentido “material”) para valorizar aspetos como o bem-estar, a saúde e segurança, a motivação, o comprometimento, etc., assim como os aspetos disfuncionais do trabalho como os conflitos, o absentismo, a rotatividade, entre outros. Trata-se aqui de captar também a dimensão subjetiva e psicossocial da experiência laboral (Blanch et al., 2010b).

A QVT afigura-se assim como uma questão complexa, na medida em que resulta de um processo de interação entre o ambiente de trabalho em si e uma avaliação individual de todo um conjunto de variáveis relacionadas com o trabalho (Mejbel, Almsafir, Siron & Alnaser, 2013). Tal conclusão é igualmente corroborada por Kanten e Sadullah (2012), que defendem que a QVT consiste na perceção mental dos colaboradores acerca da conveniência das condições físicas e psicológicas do local de trabalho.

Assim, e de acordo com Contreras, Espinosa, Hernández e Acosta (2013), a perceção da QVT pelos colaboradores depende tanto de fatores internos como de condições externas, todos eles vinculados diretamente com o exercício do seu trabalho. Os autores referem ainda que é atualmente reconhecido, de forma ampla, que a QVT é um conceito integral e integrador que se define na forma como se produz a experiência laboral, quer seja em termos objetivos, como subjetivos.

Em suma, pode-se afirmar que a QVT é um constructo multidimensional, que se encontra relacionado com a perceção dos colaboradores em relação a diversas dimensões

do trabalho, nomeadamente: conteúdo funcional, ambiente de trabalho, sistema de recompensas, oportunidades de desenvolvimento profissional, participação na tomada de decisão, segurança e saúde ocupacionais, nível de *stress* no trabalho, relações interpessoais, balanço entre a vida pessoal e profissional, entre outras (Adhikari & Gautam, 2010; Lau, 2000, citado por Mejbél et al., 2013), as quais impactam em aspetos relacionados com: satisfação no trabalho, envolvimento, motivação, produtividade (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012), identificação organizacional, esforço, intenção em abandonar a organização, *turnover* organizacional, alienação pessoal (Sinha, 2012, citado por Mejbél et al., 2013), entre outros. Neste sentido, o estado de bem-estar laboral é geralmente tratado como consequência de algum *input* organizacional (Blanch et al., 2010a).

Kanten e Sadullah (2012) elencam um conjunto de fatores que consideram essenciais para uma boa QVT: remuneração justa e adequada, oportunidades de pleno uso de capacidades e de desenvolvimento profissional, condições de trabalho seguras e saudáveis, integração social, equilíbrio trabalho/vida pessoal, que permitam aos indivíduos desenvolver e usar todas as suas capacidades. Cunningham e Eberle (1990, citado por Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012) defendem que os elementos relevantes para garantir a QVT de um indivíduo incluem: a tarefa, o ambiente de trabalho físico, o ambiente social dentro da organização, o sistema administrativo e relação entre a vida pessoal e profissional.

Do ponto de vista das organizações, a intervenção ao nível da QVT consiste numa combinação de estratégias, procedimentos e ambiente, relacionados com o local de trabalho, que visam, em conjunto, melhorar as condições de trabalho dos colaboradores, contribuindo assim para aumentar e sustentar a sua satisfação não só no trabalho, como na vida em geral (Kanten & Sadullah, 2012). O objetivo da QVT, que inicialmente passou apenas pelo enriquecimento do desenho de funções, passou a incluir novas intervenções, tais como: círculos de qualidade, esquemas de sugestões, participação dos colaboradores, *empowerment*, equipas de trabalho autónomas, etc. (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012).

Trata-se de uma forma de pensar as pessoas, o trabalho e a organização que permite criar um sentido de realização nas mentes dos colaboradores, ajudando a contribuir para sentimentos de maior satisfação e uma melhoria da produtividade, adaptabilidade e

eficácia organizacional (Noor & Abdullah, 2012; Ingelgård & Norrgren, 2001; Koonmee et al., 2010, citado por Mejbel et al., 2013); ou seja, trata-se, no fundo, de proporcionar um ambiente de trabalho que vá ao encontro da satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012). Torna-se, portanto, cada vez mais premente a necessidade de desenvolver “trabalhos humanizados” que possam ajudar os colaboradores a satisfazerem as suas necessidades, a empregarem as suas melhores habilidades e a serem melhores cidadãos, esposos e pais (idem).

#### **4.2. QVT: Os fatores psicossociais**

As alterações significativas que atualmente se registam no mundo do trabalho conduzem à emergência de riscos psicossociais. Esses riscos, relacionados com a conceção, organização e gestão do trabalho, assim como com o contexto social e económico em que se insere, podem conduzir a um elevado nível de *stress* e a uma grave deterioração da saúde física e mental (EU-OSHA, 2015, p. 10).

Efetivamente, as condições de trabalho nos países ocidentais sofreram grandes mudanças nos últimos anos, fazendo com que as exigências sobre os trabalhadores também sofressem significativas alterações, contribuindo para um aumento acentuado do *stress* (Silva et al., 2014) e, por conseguinte, para um impacto negativo na qualidade de vida no trabalho:

De acordo com o relatório do *National Institute for Occupational Safety and Health* em 2002, a organização do trabalho iria sofrer enormes mudanças nas próximas duas décadas. Tendo em conta o cenário organizacional atual, verificamos que essas mudanças estão de facto a ocorrer, nomeadamente, e tal como o relatório referia: o aumento de *downsizing* e *outsourcing*; introdução de tecnologias estratégicas como meios de produção efetiva; gestão da qualidade total; o uso de contratos de trabalho temporários e aumento das horas de trabalho. Estas mudanças/desenvolvimentos têm um impacto negativo na qualidade do ambiente psicossocial do trabalho, devido à maior sobrecarga e pressão na



realização do trabalho, menor previsibilidade e maior insegurança do emprego, entre outros fatores (Silva et al., 2014, p. 1-2).

De facto, um largo número de trabalhadores da União Europeia (UE) refere estar exposto a *stressores* psicossociais no trabalho, sendo as suas consequências nefastas, não só para os próprios trabalhadores, como para a empresa e a sociedade em geral (Kristensen, Hannerz, Høgh & Borg, 2005).

Mas então o que se entende por *fatores psicossociais* do trabalho?

Segundo Silva e colaboradores (2014, p. 3), apesar da medição psicossociológica ser uma tarefa dificultada pela indefinição de um constructo teórico, pode-se afirmar que os fatores psicossociais consistem em “características inerentes às condições e organização do trabalho que afetam a saúde dos indivíduos, através de processos psicológicos e fisiológicos, [resultando] da interação entre o indivíduo, as suas condições de vida e as suas condições de trabalho.”

A *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (Eurofound, 2015, p. 6) defende que os fatores psicossociais “estão relacionados com a forma como o trabalho é concebido, organizado e gerido bem como com o contexto económico e social do trabalho”, podendo traduzir-se em riscos quando falamos de “precariedade e insegurança do emprego”, ou até mesmo de “exigências elevadas e intensidade de trabalho, exigências emocionais, falta de autonomia, relações sociais deficientes e má liderança”. Por sua vez, a *International Labour Organization* (1984, citado por Martinez, Paraguay & Latorre, 2004, p. 56) define fatores psicossociais como uma: “interação entre meio ambiente de trabalho, conteúdo do trabalho, condições organizacionais [por um lado] e habilidades, necessidades, cultura, causas extratrabalho pessoais do trabalhador [por outro lado] e que podem, por meio de perceções e experiência, influenciar a saúde, o desempenho no trabalho e a satisfação no trabalho”.

De uma forma mais simples, podemos afirmar que os fatores psicossociais englobam duas grandes dimensões: (1) Externa – relativa às condições de trabalho de carácter objetivo, às quais os colaboradores estão sujeitos; e (2) Interna – relativa aos efeitos que essas mesmas condições têm nos colaboradores (ex. *stress*, enquanto risco psicossocial) (Alcántara & Sánchez, 2005); sendo por tudo isto que o ambiente de trabalho psicossocial é considerado como uma das questões mais importantes ao nível da temática

do ambiente de trabalho das sociedades contemporâneas e futuras (Comissão Europeia, 2000; Cox, Griffiths & Rial-González, 2000; Kompier, 2002; Paoli & Merllié, 2001; Kompier, 2003, citado por Kristensen et al., 2005).

Relativamente à descrição dos fatores psicossociais do trabalho, a literatura é vasta nesse sentido, podendo analisar-se alguns exemplos na Tabela 3.

Tabela 3

*Fatores Psicossociais do Trabalho*

Autor	Fatores Psicossociais do Trabalho
<b>Figueroa, Schufer, Muiños, Marro e Coria (2001)</b>	Ambiente físico no trabalho; fatores próprios da tarefa; organização do tempo do trabalho; aspetos institucionais; mudanças tecnológicas; exigências pessoais para os trabalhadores.
<b>Martinez et al. (2004)</b>	Próprio trabalho e seu conteúdo; possibilidades de promoção; reconhecimento; condições e ambiente de trabalho; relações com colegas e subordinados; características da supervisão e gestão, políticas e competências da empresa.
<b>Kristensen et al. (2005)</b>	Tipo de produção e tarefas (ex. exigências de tempo, exigências cognitivas, emocionais e sensoriais); organização do trabalho e conteúdo funcional (ex. grau de influência, possibilidades de desenvolvimento, liberdade no trabalho, significado do trabalho, comprometimento); relações interpessoais e liderança (ex. clareza/conflito de papéis, qualidade da liderança, suporte social, <i>feedback</i> no trabalho, relações sociais, sentido de comunidade) e interface trabalho/indivíduo (ex. insegurança no trabalho e satisfação no trabalho).
<b>Rosário, Fonseca, Nienhaus e Costa (2016)</b>	Dimensão do contexto de trabalho: cultura e função organizacional; papel na organização; desenvolvimento de carreira; poder de decisão/controlo; relações interpessoais no trabalho; interface casa/trabalho. Dimensão do conteúdo do trabalho: ambiente de trabalho e equipamentos de trabalho; desenho das tarefas e conteúdo funcional; carga de trabalho/ritmo de trabalho; horário de trabalho.

**Fonte:** Figueroa et al. (2001); Martinez et al. (2004); Kristensen et al. (2005); Rosário et al. (2016)

O “Inquérito Europeu às Empresas sobre Riscos Novos e Emergentes” (ESENER) realizado pela *European Agency for Safety e Health at Work* ou Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) consiste num inquérito “realizado a empresas de toda a Europa, [visando] contribuir para uma gestão mais eficaz da segurança e saúde no local de trabalho, assim como promover a saúde e o bem-estar dos

trabalhadores”; sendo “a abordagem da empresa no que respeita ao domínio «emergente» dos riscos psicossociais”, um dos seus domínios de estudo (EU-OSHA, 2015, p. 1).

Dos resultados do último Inquérito (ESENER-2), datados de 2015, importa referir que entre os fatores de risco, os psicossociais foram tidos como os mais exigentes (EU-OSHA, 2015). A Tabela 4 sintetiza as principais conclusões do ESENER-2 no que aos fatores psicossociais diz respeito.

Tabela 4

*Principais Conclusões do ESENER-2 em relação aos Fatores de Risco Psicossocial na UE-28 (2015)*

---

**ESENER-2: Gestão dos fatores de risco psicossocial**

---

Os fatores de risco mais frequentemente identificados nas empresas da UE-28 são ter de lidar com clientes, alunos e pacientes difíceis (58%) e a pressão relativamente a prazos a cumprir (43%).

Os fatores de risco psicossociais são percecionados como sendo mais difíceis de gerir do que os riscos tradicionais: quase uma em cada cinco empresas que referem ter de enfrentar clientes difíceis ou a pressão relativamente a prazos a cumprir, afirmam também não dispor das informações ou ferramentas adequadas para fazer face ao risco de forma eficaz.

Subjacente a estes resultados [ressalvados na linha anterior], o ESENER-2 revela que a relutância em falar abertamente sobre estas questões constitui a principal dificuldade na gestão dos riscos psicossociais (30% das empresas da EU-28).

No que respeita às medidas tomadas, a reorganização do trabalho com vista a reduzir as exigências e as pressões do trabalho (38%) e o aconselhamento confidencial aos trabalhadores (36%) são as medidas mais frequentemente referidas na UE-28.

---

**Fonte:** EU-OSHA (2015)

Um outro inquérito, nomeadamente o Sexto Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho (IECT) (2015) levado a cabo pela Eurofound, retira igualmente importantes conclusões acerca dos riscos psicossociais percecionados pelos colaboradores da UE, como se pode verificar na Tabela 5.

Tabela 5

*Principais Conclusões do IECT em relação aos Fatores de Risco Psicossocial na UE (2015)*

---

**IECT: Riscos Psicossociais no Trabalho (2015)**

---

Muitos operários continuam a ser expostos a altos níveis de intensidade de trabalho e referem baixos níveis de autonomia, segurança no trabalho e segurança do emprego.

---

O inquérito confirma que o trabalho intensivo é bastante prevalente: 36% dos trabalhadores da UE trabalham «sempre» ou «quase sempre» com prazos apertados e 33% declaram trabalhar a um ritmo acelerado, referindo a ocorrência de interrupções perturbadoras frequentes e que raramente ou nunca têm tempo suficiente para realizar o trabalho.

16% dos trabalhadores «concordam» ou «concordam plenamente» que existe a possibilidade de perderem o emprego nos próximos seis meses – a mesma percentagem que em 2010.

A percentagem de trabalhadores que afirmam ter sempre a sensação de um trabalho bem feito caiu acentuadamente, para 40%.

45% dos trabalhadores dizem ter trabalhado durante o seu tempo livre a fim de responder às exigências do trabalho nos últimos 12 meses, sendo que 3% o fazem diariamente, 7% várias vezes por semana e 13% várias vezes por mês.

17% das mulheres e 15% dos homens declaram ter sido expostos a comportamentos sociais adversos, e 7% de todos os trabalhadores afirmam ter sido alvo de algum tipo de discriminação (contra 5% em 2005 e 6% em 2010).

A qualidade da liderança constitui uma componente importante das relações de trabalho: 56% dos trabalhadores «concordam plenamente» que o seu supervisor os respeita como pessoas. No entanto, **cerca de 4% dos trabalhadores dizem não ser este o caso**, sendo que **menos de um terço dos trabalhadores (31%) concorda plenamente que o seu supervisor incentiva e apoia o seu desenvolvimento**, e uma percentagem semelhante (32%) concorda plenamente que o seu supervisor lhes manifesta reconhecimento e louvor quando fazem um bom trabalho.

Fonte: Eurofound (2015)

Em suma, com base na investigação teórica realizada na área da QVT, pensamos ser possível concluir que a análise do constructo se pode dividir em duas grandes dimensões:

(1) A QVT analisada tendo por referência os *fatores materiais* do trabalho (físicos, químicos, mecânicos e biológicos), os quais constituíram e ainda constituem o foco central das preocupações da área de Segurança e Saúde no Trabalho na UE (EU-OSHA, 2015). De acordo com Alcántara e Sánchez (2005), tratam-se de fatores que se encontram no meio ambiente e acima de tudo existem independentemente da atividade dos colaboradores.

(2) A QVT analisada tendo por referência os *fatores psicossociais* do trabalho que, segundo Alcántara e Sánchez (2005, p. 340), derivam da “organização do trabalho, do tipo de atividade e das relações que os trabalhadores estabelecem entre si”.

Assim sendo, e uma vez que a questão da Liderança se engloba no âmbito da experiência psicossocial do trabalho, optou-se por explorar, neste estudo e dentro da temática da QVT, os fatores psicossociais do trabalho.

### **4.3. QVT e sua relação com a Liderança e o Comprometimento**

“A Liderança (...) se usada corretamente pode aumentar as relações positivas com os colaboradores, melhorar o clima organizacional e melhorar o desempenho organizacional” (Kara, Uysal, Sirgy & Lee, 2013, p. 9). Dada a quantidade de tempo e energia que as pessoas despendem no trabalho, é essencial que os líderes sejam capazes de satisfazer suficientemente as suas necessidades através dos recursos organizacionais existentes, tornando o local de trabalho um local percebido como desejável para viver e trabalhar, contribuindo para aumentar o comprometimento dos colaboradores e diminuir a sua intenção de sair (Kara et al., 2013).

Arnold, Turner, Barling, Kelloway e McKee (2007) afirmam que uma elevada qualidade de liderança está intimamente ligada com o aumento do bem-estar dos colaboradores. De facto, a relação líder-subordinado tem sido reportada como uma das fontes de *stress* organizacional (Tepper, 2000), sendo que evidências empíricas demonstram que o apoio social percebido por parte do líder está relacionado com menores níveis de *stress* e *burnout* (Lee & Ashforth, 1996; Schaufeli & Enzmann, 1998, citado por Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride, 2004), logo, com uma melhor QVT. Líderes que têm um estilo controlador, que prestam menos apoio, que falham na clarificação de responsabilidades e no *feedback* fornecido e exercem pressões indevidas, devem esperar subordinados que reportem menores níveis de bem-estar (Cartwright & Cooper, 1994; Sosik & Godshalk, 2000, citado por Dierendonck et al., 2004).

Desta forma, a Liderança funciona como uma ferramenta de gestão essencial no incremento do processo de QVT, existindo mesmo estudos como o de Dierendonck e colaboradores (2004) ou de Kuoppala, Lamminpää, Liira e Vainio (2008), que demonstram que os comportamentos de liderança estão intimamente relacionados com o bem-estar no trabalho. Segundo Contreras e colaboradores (2013) a liderança constitui um fator determinante em relação à forma como os colaboradores percebem o trabalho e à

satisfação que dele retiram, processos estes que irão impactar no seu bem-estar geral e na qualidade do seu desempenho.

Por outro lado, estudos realizados, nomeadamente por Kanten e Sadullah (2012), Asgari e Dadashi (2011) e Ashoob (2006, citado por Gayathiri & Ramakrishnan, 2013) comprovam que a QVT afeta positivamente o comprometimento dos colaboradores. Sendo o comprometimento [afetivo] definido como: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; vontade em exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo em manter-se membro da organização (Armstrong, 2016), é possível afirmar que intervenções ao nível da QVT que permitam aos colaboradores aumentar o seu controlo sobre as decisões (incrementando a sua participação), poderão resultar num aumento do comprometimento (Fields & Thacker, 1992).

Segundo Choudhury (2015), as organizações no geral estão preocupadas em promover uma melhoria da QVT de modo a manter os seus colaboradores satisfeitos, na medida em que esta é capaz de criar um ambiente de trabalho propício à aprendizagem e ao crescimento através da total utilização do potencial humano, o qual conduz, por sua vez, a um aumento do seu comprometimento.

Ora, realizado o enquadramento teórico das variáveis envolvidas neste estudo, nomeadamente da Liderança (num sentido mais lato) e da Liderança Tóxica (num sentido mais restrito), do Comprometimento Organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho, passaremos à descrição das opções metodológicas envolvidas no desenvolvimento desta dissertação.

## **Capítulo II – ESTUDO EMPÍRICO**

---

## 5. Metodologia

O presente capítulo tem como objetivo descrever a metodologia utilizada na realização do estudo empírico. Serão, portanto, apresentados e analisados: os objetivos e hipóteses, os participantes (critérios definidos para a escolha da amostra e sua caracterização), as variáveis em estudo (preditoras e de resultado), os instrumentos (análises fatoriais exploratórias, validade e fidelidade na amostra em estudo), os procedimentos de recolha de dados e os procedimentos de análise estatística dos dados.

### 5.1. Objetivos e Hipóteses

Os objetivos e hipóteses deste estudo decorrem da revisão da literatura apresentada. Neste sentido, pode-se afirmar que o objetivo geral deste estudo passa por: *Compreender a relação da Liderança Tóxica com o Comprometimento Organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho*. Deste objetivo derivam os seguintes objetivos específicos:

1. Apresentar valores de prevalência da Liderança Tóxica na população estudada;
2. Conhecer a relação entre a Liderança Tóxica e o Comprometimento Organizacional;
3. Conhecer a relação entre a Liderança Tóxica e a Qualidade de Vida no Trabalho;
4. Estabelecer comparações ao nível da Liderança Tóxica, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho em termos das diferentes variáveis demográficas e profissionais.

Tendo por base os objetivos específicos enunciados anteriormente, e em sintonia com a literatura revista, foram formuladas as hipóteses que se seguem:

*Hipótese 1:* As variáveis: Liderança Tóxica, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho, estão significativamente relacionadas entre si.

*Hipótese 2:* Prevê-se que a Liderança Tóxica seja um preditor significativo de um menor Comprometimento Organizacional. Ou seja, prevê-se que quanto mais elevados forem os valores de Liderança Tóxica avaliados, menor será o Comprometimento Organizacional.



*Hipótese 3:* Prevê-se que a Liderança Tóxica seja um preditor significativo de uma menor Qualidade de Vida no Trabalho. Nomeadamente, prevê-se que quanto mais elevados forem os valores de Liderança Tóxica avaliados, pior será a Qualidade de Vida no Trabalho.

Por fim, tendo em conta as múltiplas variáveis apontadas como fundamentais para a compreensão do fenómeno da Liderança Tóxica, o estudo é complementado com as seguintes análises exploratórias:

1. Pretende-se investigar a relação existente entre as variáveis demográficas e as variáveis de *Liderança Tóxica, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho*.
2. Pretende-se investigar a relação existente entre as variáveis profissionais e as variáveis de *Liderança Tóxica, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho*.

## **5.2. Participantes**

### **5.2.1. Seleção dos Participantes**

Tratando-se de um estudo de cariz quantitativo, foi realizado um Inquérito por Questionário (Apêndice 1) tendo como população-alvo: ativos empregados em território nacional, que obedecessem também ao critério de serem liderados por outrem. Salienta-se então que, para atingir os objetivos do estudo, não se considerou relevante restringir a participação a mais nenhum critério (ex. setores de atividade específicos, ativos empregados numa determinada faixa etária, etc.). O preenchimento do Inquérito por Questionário esteve, assim, sujeito à participação voluntária de todos aqueles que acederam ao pedido de preenchimento, desde que integrassem os dois critérios acima descritos: (1) ativos empregados em território nacional e (2) liderados por outrem.

### **5.2.2. Caracterização da Amostra**

#### **5.2.2.1. Caracterização sociodemográfica da amostra**

Participaram neste estudo 313 trabalhadores sendo que 42.8% (n=134) da amostra, em termos da variável “género”, é masculina e 57.2% é feminina (n=179). As idades dos participantes estão maioritariamente no grupo etário dos 30 aos 39 anos (48.6%) e no grupo etário dos 20 aos 29 anos (31.3%). Relativamente às habilitações literárias dos participantes, a maioria destes são licenciados (53.4%), 17.9% são mestres,

16.6% tem o 12º ano, 11.3% são doutorados, 7.3% fizeram estudos pós-secundários e 3.5% tem o 9º ano (3º ciclo do ensino básico). Em termos do estado civil, a maioria dos participantes é casada ou vive em união de facto (53.4%), sendo que 42.8% é solteira, e 3.8% tem outro tipo de estado civil (divorciada/separada/viúva) (Apêndice 2).

#### **5.2.2.2. Caracterização profissional da amostra**

Existe uma maior predominância (42.5%) de sujeitos respondentes oriundos do setor dos serviços (n=133), seguida do setor industrial com 15.7% (n=49) e do setor comercial com 10.2% (n=32). A larga maioria dos trabalhadores (n=292) exerce a sua profissão a tempo inteiro (93.3%), havendo 21 trabalhadores (6.7%) a tempo parcial. Em termos de vínculo contratual, 68.1% (n=213) dos sujeitos tem contrato sem termo e 68 deles (21.7%) têm contrato a termo. Maioritariamente (n=188) são trabalhadores sem funções de chefia ou direção (60.1%), 28.4% são chefias intermédias (n=89) e 11.5% (n=36) pertence à classe dirigente (Apêndice 2).

Relativamente à antiguidade na organização, 169 dos trabalhadores estão há menos de 5 anos na organização (54.0%), 24.9% está entre 5 e os 10 anos (n=78), 14.0% entre os 10 e os 20 anos (n=44) e 7.0% está a trabalhar na organização há mais de 20 anos (n=22). Em termos de antiguidade na função atual, 197 dos trabalhadores estão há menos de 5 anos na mesma (62.9%), 22.7% está entre 5 e 10 anos (n=71), 11.5% entre 10 e 20 anos (n=36) e 2.9% está na atual função há mais de 20 anos (n=9). Tendo em consideração o tempo pelo qual são liderados pelo atual superior hierárquico, 233 dos trabalhadores são-no há menos de 5 anos (74.6%), 16.9% entre 5 e 10 anos (n=53), 7.0% entre 10 e 20 anos (n=22) e 1.6% é liderado pelo atual superior hierárquico há mais de 20 anos (n=5). Os trabalhadores que já foram liderados por outros líderes são 42.2% da amostra total (n=132), contra 57.8% que apenas teve o líder atual (n=181). Em termos do género do superior hierárquico, a maioria da amostra do estudo (65.5%) tem como chefe direto um homem (Apêndice 2).

### **5.3. Variáveis em Estudo**

As variáveis selecionadas para esta investigação decorrem da revisão da literatura sobre o fenómeno em estudo, o da *Liderança Tóxica*, identificando-se preditores e resultados deste. A *Liderança Tóxica* aparece como variável preditora, enquanto que o *Comprometimento Organizacional* e a *Qualidade de Vida no Trabalho* consideram-se as

principais variáveis de resultado (Tabela 6).

Tabela 6

*Variáveis em estudo: Predictoras e de Resultado*

TIPO DE VARIÁVEL	VARIÁVEL	DIMENSÕES
PREDITORAS	Liderança Tóxica	Liderança Tóxica - Global
		Liderança Tóxica – Narcisismo/Manipulação
		Liderança Tóxica – Explosividade/Descontrolo
		Liderança Tóxica – Exclusão/Humilhação
RESULTADO	Comprometimento Organizacional	Comportamento Organizacional - Afetivo
		Comportamento Organizacional - Calculativo
		Comportamento Organizacional - Normativo
	Qualidade de Vida no Trabalho	Qualidade de Vida no Trabalho – Organização do Trabalho e Conteúdo
		Qualidade de Vida no Trabalho – Relações Sociais e Liderança
		Qualidade de Vida no Trabalho – Valores no Local de Trabalho
		Qualidade de Vida no Trabalho – Saúde e Bem-estar
		Qualidade de Vida no Trabalho – Interface Trabalho-Indivíduo

Além destas variáveis, serão consideradas algumas variáveis sociodemográficas e profissionais nas análises exploratórias. Em termos sociodemográficos, foram incluídas as variáveis: Género, Idade, Estado Civil e Habilitações Literárias; a nível profissional consideraram-se: Setor de Atividade, Vínculo Contratual, Regime de Trabalho, Nível na Organização, Antiguidade na Empresa, Antiguidade na Função atual, Liderança por outros Superiores Hierárquicos na Empresa, Tempo de liderança pela atual Chefia e Sexo do Líder (para um maior pormenor, consultar a “Ficha Demográfica e Profissional” que consta do Apêndice 1).

#### 5.4. Instrumentos

As variáveis selecionadas foram medidas através de instrumentos de hetero e autorrelato. Foram escolhidos instrumentos que consideramos adequados ao estudo, tendo o cuidado de selecionar, sempre que possível, os que tinham sido adaptados para a população portuguesa e cujas qualidades psicométricas nos permitiam maior segurança na análise dos dados. Para a utilização de cada um dos instrumentos, foi pedida permissão aos autores originais, constituindo o estudo das propriedades psicométricas do Questionário de

Liderança Tóxica (QLT) nesta amostra, um contributo deste trabalho. Foi igualmente desenvolvida uma ficha demográfico-profissional.

A Tabela 7 apresenta os instrumentos que foram administrados e cuja análise psicométrica evidenciou características de validade e fiabilidade adequadas ao teste de hipóteses.

Tabela 7

*Lista de Instrumentos Utilizados no Estudo, Autores e Objetivos*

<b>Instrumento Autor (es)</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Questionário de Liderança Tóxica - QLT</b> (Rocha & Araújo, 2016; adaptado de Schmidt, 2008, 2014; Pelletier, 2010)	Avaliar a Liderança Tóxica no local de trabalho nas suas diferentes dimensões.
<b>Comprometimento Organizacional</b> (Meyer & Allen, 1997; adaptado por Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008)	Avaliar o Comprometimento Organizacional nas suas diferentes dimensões.
<b>Copenhagen Psychosocial Questionnaire – COPSOQ II</b> (Pejtersen & Kristensen, 2007; adaptado por Silva et al., 2014)	Avaliar a Qualidade de Vida no Local de Trabalho nas suas diferentes dimensões.
<b>Ficha Demográfica-Profissional</b>	Recolher dados demográfico-profissionais.

Passaremos a descrever os instrumentos utilizados, incluindo as suas características psicométricas originais e na amostra em estudo.

#### **5.4.1. Questionário de Liderança Tóxica - QLT**

Ao nível da Liderança Tóxica, optou-se por criar um instrumento de heterorrelato, o Questionário de Liderança Tóxica (QLT) com base nos desenvolvidos por Schmidt (2008, 2014) e por Pelletier (2010).

O instrumento criado por Schmidt (2008) resultou de um estudo bipartido: a primeira fase, de cariz qualitativo, contou com participação de 23 militares dos Estados Unidos da América, tendo como objetivo apurar um conjunto de comportamentos de liderança tóxica; a segunda fase, de cariz quantitativo, englobou uma amostra de 218 participantes adultos, tendo como objetivo avaliar as propriedades psicométricas e a dimensionalidade dos itens apurados na fase um, abrindo a possibilidade de se realizar uma escala quantitativa capaz de medir o constructo. Como resultado, foi criada uma *Escala de Liderança Tóxica (ELT)* constituída por 30 itens, enquadrados em cinco dimensões, cuja análise fatorial exploratória revelou uma elevada consistência interna em todas as

dimensões: (1) *Supervisão Abusiva* (com 7 itens e um *Alpha de Cronbach*= .93), (2) *Liderança Autoritária* (com 6 itens e *Alpha de Cronbach*= .89), (3) *Narcisismo* (com 5 itens e um *Alpha de Cronbach*= .88), (4) *Autopromoção* (com 5 itens e um *Alpha de Cronbach*= .91) e (5) *Imprevisibilidade* (com 7 itens e um *Alpha de Cronbach*= .92).

Em 2014, Schmidt volta a realizar um estudo onde utiliza a *ELT* desenvolvida em 2008, embora numa versão encurtada de 15 itens. Ou seja, mantiveram-se as cinco dimensões do constructo, mas para cada uma delas foram escolhidos apenas 3 itens. Desta forma, todas as dimensões voltaram a obter uma elevada consistência interna, nomeadamente: (1) *Supervisão Abusiva*: ( $\alpha = .79$ ), (2) *Liderança Autoritária*: ( $\alpha = .84$ ), (3) *Narcisismo*: ( $\alpha = .81$ ), (4) *Autopromoção*: ( $\alpha = .85$ ) e (5) *Imprevisibilidade*: ( $\alpha = .85$ ). Todos os itens foram medidos usando uma escala de *Likert* de 1 a 5, sendo que: 1 representava “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.

Em 2010, Pelletier realiza um estudo empírico em torno da Liderança Tóxica, o qual subdividiu em duas fases:

Na fase um, de âmbito qualitativo, a investigadora começou por identificar oito dimensões da LT com base nas principais teorias de “má liderança”. Posteriormente, recolheu um conjunto de experiências com líderes tóxicos (através de um questionário *online* ao qual responderam 215 participantes), as quais converteu em comportamentos, que, por sua vez, foram enquadrados nas dimensões previamente definidas. Para validar esta codificação e testar a sua fidelidade, foi realizada uma análise de conteúdo que culminou em algumas modificações ao esquema de codificação inicial, resultando daqui uma fidelidade satisfatória de .96. As oito dimensões apuradas foram: (1) *Atacar a autoestima dos liderados*, (2) *Estilo Laissez-Faire*, (3) *Supervisão Abusiva*, (4) *Falta de integridade*, (5) *Exclusão Social*, (6) *Criar divisões*, (7) *Promoção de inequidade* e (8) *Ameaça da segurança dos liderados*.

Na fase dois, de âmbito quantitativo, e com base nos resultados da fase um, foi criada a *Escala de Avaliação do Comportamento do Líder (EACL)*, a qual teve como objetivo avaliar a perceção dos liderados em relação à utilidade ou nocividade de 51 comportamentos (dos quais 39 eram efetivamente nocivos e 12 neutros). Partindo das respostas dadas pelos 269 participantes, foi realizada a seguinte distribuição de itens por dimensão: (1) *Atacar a autoestima dos liderados* – 6 itens, (2) *Estilo Laissez-Faire* – 4 itens, (3) *Supervisão Abusiva* – 7 itens, (4) *Falta de integridade* – 9 itens, (5) *Exclusão Social* – 2 itens, (6) *Criar divisões* – 3 itens, (7) *Promoção de inequidade* – 4 itens e (8) *Ameaça da segurança dos liderados* – 4 itens, incluindo também, como já referido, 12

itens neutros. Todos os itens foram medidos usando uma escala de *Likert* de 1 a 7, sendo que: 1 representava “Extremamente Útil”, 7 “Extremamente nocivo” e 4 “Nem útil, nem nocivo”. De salientar que deste estudo não resultou nenhuma análise fatorial exploratória, tendo sido apenas exploradas as médias de pontuação para cada comportamento/item e percentagem de respondentes que haviam pontuado os comportamentos/itens como muito (6) ou extremamente (7) nocivos.

Face ao exposto, e corroborando com Schmidt (2014) quando este afirma que tanto os instrumentos de Pelletier (2010) como de Schmidt (2008) careciam de um maior aprofundamento quanto ao impacto relativo de cada dimensão da Liderança Tóxica, optou-se por criar uma adaptação dos instrumentos mencionados. Não obstante deste facto, outros motivos estiveram também na raiz da opção por fundir a *ELT* (Schmidt, 2008, 2014) e a *EACL* (Pelletier, 2010), nomeadamente: (a) a não existência de um instrumento adaptado para a população portuguesa; (b) considerou-se que ambos os instrumentos, embora pudessem ter algumas semelhanças, continham também importantes diferenças ao nível das suas dimensões e respetivos comportamentos/itens, pelo que aglomerar os dois instrumentos num só, eventualmente permitiria criar um instrumento capaz de suportar melhor toda a base teórica que sustenta o constructo; (c) por uma questão de curiosidade científica e de aprendizagem na construção e avaliação psicométrica de um novo instrumento.

Em termos procedimentais, após autorização e cedência de materiais por parte dos autores das versões originais para adaptação dos seus instrumentos, estes foram alvo de uma primeira tradução de inglês para português; sendo, posteriormente, esta tradução sujeita a uma retrotradução. Perante os resultados obtidos, discutiu-se cada um dos itens, ultimando assim a versão portuguesa dos mesmos.

Terminado o ponto anterior, da *ELT* de Schmidt foram consideradas as 5 dimensões propostas. Na dimensão *Supervisão Abusiva* foram usados apenas os 3 itens da *ELT* de 2014 (itens 01 a 03); nas dimensões *Liderança Autoritária*, *Narcisismo* e *Autopromoção*, para além dos 3 itens da *ELT* de 2014, foi incluído mais 1 item da *ELT* de 2008, tendo por base, quer a relevância percebida do mesmo para o estudo em causa, quer o elevado fator de saturação do item (tanto na dimensão como para a *ELT*) (itens 05 a 08; 11 a 14 e 15 a 18, respetivamente); já na *dimensão Imprevisibilidade* foi apenas considerado 1 item da *ELT* de 2014 (dado que os outros 2 itens teriam saturações baixas), sendo substituídos por outros 2 da *ELT* de 2008 com saturações mais elevadas (itens 19 a 21). Da *EACL* de Pelletier (2010), foram igualmente consideradas as 8 dimensões

propostas pela autora: *Atacar a autoestima dos liderados* (item 04), *Estilo Laissez-Faire* – (itens 09 e 10), *Supervisão Abusiva* (itens 22 a 24), *Falta de integridade* (itens 25 e 26), *Exclusão Social* (itens 27 e 28), *Criar divisões* (itens 29 e 30), *Promoção de inequidade* (itens 31 e 32) e *Ameaça da segurança dos liderados* (itens 33 a 35). A escolha dos itens para cada uma das dimensões esteve relacionada com três fatores: (1) a necessidade de não repetir os itens já selecionados do instrumento de Schmidt; (2) a preocupação em selecionar aqueles que, dentro de cada dimensão, foram apontados por uma maior percentagem de respondentes como sendo comportamentos muito (pontuação de 6) ou extremamente nocivos (pontuação de 7); e (3) a pertinência percebida para o estudo em causa.

Num total de 35 itens, todos eles foram avaliados numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 – *Discordo Totalmente*, 2- *Discordo*, 3- *Nem concordo, nem discordo*, 4 – *Concordo* e 5- *Concordo Totalmente*), não existindo itens invertidos.

#### **5.4.1.1. Dados psicométricos do QLT na amostra em estudo**

##### ***Validade***

De acordo com Hair, Anderson, Tatham e Black (1998), para averiguar a dimensionalidade de um instrumento é importante o estudo exploratório da estrutura fatorial através do método de extração ACP (Análise e Componentes Principais) com rotação *Varimax*, utilizando como critério de Kaiser (eigenvalues) valores próprios  $>.1$ , valores Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)  $>.8$  e um teste de Bartlett (esfericidade) com correlações entre variáveis significativamente diferentes de zero. Os mesmos autores consideram que para a eliminação de itens devemos obedecer aos seguintes critérios: (a) saturações inferiores a  $.3$  num fator; (b) correlação simultânea em dois fatores (saturações  $\geq .3$  em mais do que um fator com  $\neq$  entre eles  $\leq .1$ ); (c) comunalidades  $\leq .5$ ; e (d) ausência do item para o aumento da consistência interna (*Alpha de Cronbach*).

Das várias análises fatoriais exploratórias a que submetemos o QLT, aquela que avaliamos como mais consistente em termos conceituais e estatísticos indicou a existência de 3 fatores: um fator que denominamos de *Narcisismo/Manipulação* (14 itens) explicando 36.16% da variância, um segundo fator que denominamos de *Explosividade/Descontrole* (8 itens) explicando 26.02% da variância total e um terceiro que denominamos de *Exclusão/Humilhação* (2 itens), explicando 8.74% da variância (Apêndice 3). No total, os três fatores contabilizam 70.91% da variância total explicada. O teste de esfericidade de

Bartlett da última análise fatorial apresenta um qui-quadrado de 6918.427 para  $p < .001$  (altamente significativa) e uma adequação da amostra Kaizer-Meyer-Olkin (KMO) de .962 (muito boa).

Interpretamos os fatores encontrados como sendo:

**Fator I (Narcisismo/Manipulação)** - Este fator está associado essencialmente a comportamentos tóxicos relacionados com a excessiva valorização do *ego* “Vive com base em felicitações e elogios à sua pessoa”, ao mesmo tempo que se negligencia o valor dos outros “Ignora as ideias que são contrárias às suas” e se manipula os demais “Cria disputas entre colaboradores, onde ganhar implica minimizar o trabalho dos outros”.

**Fator II (Explosividade/Descontrolo)** - Este fator refere-se a um conjunto de atos negativos associados à falta de controlo emocional e comportamental. Explosões de raiva, gritar, elevar a voz quando contrariado ou permitir que o seu estado de espírito defina o clima de trabalho.

**Fator III (Exclusão/Humilhação)** – Este fator está associado a comportamentos tóxicos relacionados com a exclusão e humilhação dos outros no local de trabalho. São comportamentos de exclusão através do trato social “Cumprimenta todos os colaboradores no início do trabalho, menos a si” ou de discriminação de alguns trabalhadores relativamente a outros “Reconhece as contribuições dos seus colegas para um projeto, mas não as suas”.

Para uma melhor análise da validade do QLT procuramos verificar o comportamento convergente da escala relativamente aos outros instrumentos, nomeadamente ao de Comprometimento Organizacional e de Qualidade de Vida no Trabalho (Tabela 8). As correlações entre as dimensões do QLT (*QLT\_Total*, *QLT\_Narcisismo/Manipulação*, *QLT\_Explosividade/Descontrolo* e *QLT\_Exclusão/Humilhação*) são notoriamente positivas e significativas. Por outro lado, cada um dos fatores do QLT se correlaciona de uma forma negativa e significativa com o CO e com a QVT (à exceção da dimensão *QLT\_Exclusão/Humilhação* cuja correlação com o CO não apresenta relevância estatística), o que se configura como evidência de uma boa validade do instrumento em termos de convergência.

Os resultados encontrados indiciam que o QLT possui qualidades psicométricas que nos permitem maior segurança nas conclusões.



Tabela 8

*Correlações entre as Escalas do QLT, CO e QVT*

	QLT_Total	QLT_ Narcisismo/ Manipulação	QLT_ Explosividade/ Descontrole	QLT_ Exclusão/ Humilhação	CO_Total	QVT_Total
QLT_Total	1	.967**	.929**	.524**	-.232**	-.613**
QLT_ Narcisismo/ Manipulação		1	.823**	.452**	-.258**	-.618**
QLT_ Explosividade/ Descontrole			1	.421**	-.191**	-.526**
QLT_ Exclusão/ Humilhação				1	-.055	-.333**
CO_Total					1	.540**
QVT_Total						1

\*\* $p < .01$ ***Fidelidade***

A fidelidade da escala (se considerarmos esta medida como unidimensional) é bastante satisfatória, sendo o *Alpha de Cronbach* medido de .97. As correlações dos itens com o total da escala corrigido são também significativas, variando de .245 no item 28 *Cumprimenta todos os colaboradores no início do trabalho, menos a si* a .825 no item 11 *Considera que tem todos os direitos e que as regras são apenas para os outros* (Apêndice 4). As subescalas do QLT apresentam *Alphas de Cronbach* significativos: para a subescala de *Narcisismo/Manipulação* (.96), para a subescala de *Explosividade/Descontrole* (.94) e para a subescala de *Exclusão/Humilhação* (.69) (Apêndice 5).

Podemos observar pelos dados apresentados que cada um dos fatores possui valores de consistência interna significativos, o que nos dá uma maior segurança na interpretação dos dados relativos à medida de *Liderança Tóxica* aquando do teste de hipóteses.

#### 5.4.2. Questionário do Comprometimento Organizacional

Em termos do Comprometimento Organizacional utilizou-se a adaptação do Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1997) realizada por Nascimento e colaboradores (2008). De modo a medir o constructo, Meyer e Allen desenvolveram três escalas: Escala de Comprometimento Afetivo (*Affective Commitment Scale*), Escala de Comprometimento Calculativo/Instrumental (*Continuance Commitment Scale*) e Escala de Comprometimento Normativo (*Normative Commitment Scale*).

Numa primeira versão do instrumento, este foi constituído por 24 itens, sendo que cada uma das três escalas englobava 8 itens. A validação deste instrumento revelou uma consistência interna, medida pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, de .87 para a escala de comprometimento *afetivo*, de .75 para a *instrumental* e de .79 para a *normativa* (Allen & Meyer, 1990, citado por Nascimento et al., 2008). Em 1997, o instrumento foi revisto pelos seus autores originais, resultando numa versão de 19 itens: seis itens na escala *afetiva*, três dos quais invertidos; sete itens na *instrumental* e seis itens na *normativa*, um dos quais invertido. Nesta versão, as três escalas apresentam uma consistência interna aceitável, obtendo os seguintes valores de coeficientes *Alpha de Cronbach* = .85 para a escala *afetiva*, .79 para a *instrumental* e .73 para a *normativa* (Allen & Meyer, 1997, citado por Nascimento et al. 2008).

Com base nesta última versão das escalas de medição do Comprometimento Organizacional, Nascimento e colaboradores (2008) efetuaram uma adaptação das mesmas ao contexto português. Para tal, começaram por traduzir as escalas de inglês para português, tendo o resultado, posteriormente, sido retrovertido para inglês por um professor de inglês. Introduzidas as alterações à versão inicial, esta foi submetida à apreciação de gestores, técnicos de recursos humanos e professores, através da realização de entrevistas individuais (15 no total); sendo que das observações e recomendações realizadas, se formula uma nova versão. Esta foi sujeita, de seguida, a um primeiro pré-teste (com 13 indivíduos), decorrendo daqui uma nova versão revista, a qual foi submetida a um segundo pré-teste (com 32 indivíduos), resultando, com base nas contribuições dos sujeitos, numa última revisão do questionário (versão final). Tal como na versão original, os autores utilizaram uma escala de resposta tipo *Likert* de 7 pontos e a formulação negativa de alguns itens.

O instrumento foi aplicado a uma amostra de 461 sujeitos de três empresas, tendo revelado uma elevada consistência interna em cada uma das três subescalas, apresentando cada uma delas coeficientes *Alpha de Cronbach* superiores a .70 (Nunnally, 1978, citado

por Nascimento et al. 2008), nomeadamente: .91 na subescala do comprometimento organizacional *afetivo*; .84 na subescala do comprometimento organizacional *normativo* e .91 na subescala do comprometimento organizacional *calculativo/instrumental*.

Reproduzindo na íntegra o instrumento neste estudo (à exceção da escala de medida, em que se optou por uma escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos, de modo a manter a harmonia face às escalas de resposta das outras partes do instrumento), o constructo *Comprometimento Organizacional* foi medido na Parte II do Questionário (Apêndice 1), sendo a Escala de Comprometimento Afetivo medida pelos itens 01 (invertido), 02, 03 (invertido), 04, 05 e 06 (invertido); a Escala de Comprometimento Calculativo/Instrumental pelos itens 07 a 13; e a Escala de Comprometimento Normativo pelos itens 14, 15 (invertido), 16, 17, 18 e 19, num total de 19 itens.

#### **5.4.2.1. Dados psicométricos do CO na amostra em estudo**

Da análise fatorial exploratória inicial realizada à escala de 19 itens proposta pelos autores e atendendo aos critérios indicados por Hair e colaboradores (1998) para averiguar a dimensionalidade de um instrumento (atrás mencionados), procedeu-se à eliminação dos itens 04, 10 e 15 por apresentarem comunalidades  $\leq .500$  (.500, .417 e .354, respetivamente). Eliminados os itens em causa, os restantes 16 itens revelaram comunalidades  $> .500$  e saturações altas, superiores a .500 (não saturando em mais nenhum fator com diferença  $\leq .100$ ). Desta forma, os resultados da análise fatorial evidenciam uma estrutura fatorial que vai ao encontro da original, também com três dimensões, representando o Fator I 25.83% da variância, o Fator II 19.91% e o Fator III 17.58%, perfazendo na totalidade 63.32% da variância total explicada.

Relativamente à distribuição dos itens pelos três fatores, esta encontra-se muito próxima da apresentada pelos autores, pelo que se denominou:

Fator I – Comprometimento Organizacional Afetivo (COA): englobando os itens 01, 02, 03, 05 e 06 da escala original do COA, assim como os itens 18 e 19 da escala original do Comprometimento Organizacional Normativo (CON), num total de 7 itens;

Fator II – Comprometimento Organizacional Normativo (CON): incluindo os itens 14, 16, 17 da escala original do CON e o item 13 da escala original do Comprometimento Organizacional Calculativo (COC), num total de 4 itens;

Fator III - Comprometimento Organizacional Calculativo (COC): englobando os itens 07, 08, 09, 11, 12, todos eles pertencentes à escala original do COC, num total de 5 itens.

O estudo da fidelidade desta nova escala de 16 itens revelou uma elevada consistência interna (*Alfa de Cronbach* = .84), verificando-se o mesmo para as suas subescalas: COA ( $\alpha$  = .90), CON ( $\alpha$  = .85) e COC ( $\alpha$  = .78). De modo a compreender a adequação da utilização da escala de 16 itens ao invés da escala original de 19 itens, testou-se a fidelidade desta última, resultando valores muito aproximados entre ambas as escalas, nomeadamente: escala global de 19 itens ( $\alpha$  = .87), subescalas COA ( $\alpha$  = .87), CON ( $\alpha$  = .86) e COC ( $\alpha$  = .78). As correlações dos itens com o total da escala são, na quase totalidade dos itens, significativas (o item 11 possui valores não significativos) (Apêndices 6 e 7).

Ora, atendendo ao facto de, nesta amostra, ambas as escalas demonstrarem valores de fidelidade muito próximos, da consistência interna da escala original de 19 itens ser um pouco superior à da escala de 16 itens (.87 contra .84) e também pelo facto dos resultados obtidos por Nascimento e colaboradores (2008) (numa amostra superior à presente em 148 sujeitos), revelarem uma elevada consistência interna em cada uma das três subescalas e, em geral, superior à obtida na escala de 16 itens (.91 contra .90 no COA, .91 contra .78 no COC, sendo apenas inferior no CON de .84 contra .85), optou-se por manter a estrutura fatorial do instrumento validado pelos autores em causa.

Conclui-se, assim, que este instrumento mantém as suas qualidades psicométricas na amostra em estudo, podendo ser utilizado com confiança no teste de hipóteses.

#### **5.4.3. Questionário Psicossocial de Copenhaga**

Tal como já referido, o objetivo deste estudo, ao nível da QVT, centra-se essencialmente na avaliação da dimensão psicossocial, subjetiva e percebida das condições de trabalho. Como tal, optou-se por utilizar o Questionário Psicossocial de Copenhaga (COPSOQ) (2007) para medição do constructo da QVT, adaptado para a população portuguesa por Silva e colaboradores (2014). De acordo com estes últimos, o COPSOQ “trata-se de um poderoso instrumento que reúne consenso internacional quanto à sua validade, modernidade e compreensibilidade na avaliação de muitas das mais relevantes dimensões psicossociais inerentes ao contexto laboral” (Silva et al., 2014, p. 3).

O COPSOQ I foi desenvolvido pelo Departamento Psicossocial do Instituto Nacional de Saúde Ocupacional de Copenhaga-Dinamarca (Kristensen et al., 2005), em 1997, com o objetivo de satisfazer a necessidade de profissionais dinamarqueses da área da saúde ocupacional e investigadores em obter um questionário padronizado e validado que cobrisse uma ampla gama de fatores psicossociais (Pejtersen, Kristensen, Borg & Bjorner,

2010). Este questionário continha três versões: (1) Versão Longa: para fins de investigação, (2) Versão Média: para ser utilizada por profissionais de saúde ocupacional e (3) Versão Curta: destinada a ser utilizada pelos próprios locais de trabalho (Kristensen et al., 2005; Pejtersen et al., 2010; Silva et al., 2014). As escalas, número de questões e respectivos *Alpha de Cronbach* de cada uma das versões do questionário constam do Anexo 2. Em 2007, o instrumento é reformulado e intitulado de COPSOQ II. Considerando a experiência prática do uso do COPSOQ I (em particular o *feedback* dos estudos dos locais de trabalho que haviam utilizado esta primeira versão), assim como algumas considerações teóricas, foi construído um novo questionário (Pejtersen et al., 2010), do qual resultou também uma consistência interna elevada e acima de .70 para a maioria das escalas, tal como se pode verificar no Anexo 3.

É sobre o COPSOQ II que recai a adaptação de Silva e colaboradores (2014) para a população portuguesa. Após autorização dos autores da versão original para adaptação do *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* para a população portuguesa, procedeu-se à tradução independente da versão longa, de inglês para português, pelo Instituto de Letras e Ciências Humanas da Universidade do Minho. Esta tradução foi posteriormente analisada pelos autores portugueses, efetuando-se algumas reformulações. Finalizada a tradução, foi realizado um teste piloto com 100 trabalhadores portugueses através de entrevistas estruturadas, sendo que por meio do procedimento de reflexão falada foi possível “averiguar a compreensibilidade dos itens traduzidos da escala e sinalização de itens dúbios e/ ou redundantes” (Silva et al., 2014, p. 6). Da análise das entrevistas, assim como da “fundamentação teórica das subescalas, objetivos pretendidos e aplicabilidade à população portuguesa”, surge a necessidade de se criar uma versão média (partindo da versão longa), com um menor número de itens, a qual foi sujeita a uma retrotradução por uma segunda entidade, o *Feedback Institute Lda.*, o qual comprovou a validade de conteúdo dos itens (Silva et al., 2014, p. 6-7).

Para a validação do instrumento, assim como para a obtenção dos valores de referência da população ativa portuguesa, os autores aplicaram a versão média portuguesa do COPSOQ II em empresas e instituições públicas e privadas de Portugal continental, conseguindo uma amostra de 4162 trabalhadores. Em termos de avaliação da consistência interna de cada uma das subescalas, medida através do *Alpha de Cronbach*, constata-se que esta varia entre .20 e .90 (Anexo 4). Tal como acontece com o instrumento original, a versão portuguesa do COPSOQ II também se encontra disponível em três versões: curta, média e longa; sendo que as versões média e curta foram desenvolvidas empiricamente a

partir da versão longa (Silva et al., 2014). Do Anexo 5 constam as subescalas e respetivo número de itens das três versões do COPSOQ II adaptado à população portuguesa. Todos os itens das três versões são avaliados numa escala tipo *Likert* de 5 pontos: (1) Nunca/quase nunca, (2) Raramente, (3) Às vezes, (4) Frequentemente e (5) Sempre ou (1) Nada/quase nada, (2) Um pouco, (3) Moderadamente, (4) Muito e (5) Extremamente ou (1) Excelente, (2) Muito boa, (3) Boa, (4) Razoável e (5) Deficitária (Subescala “Saúde Geral”).

Atendendo ao descrito nas normas de utilização do COPSOQ enunciadas por Silva e colaboradores (2014), nomeadamente:

O pressuposto de utilização do COPSOQ permite a aplicação das suas dimensões ou subescalas de modo independente e flexível, podendo o profissional optar apenas pela aplicação das subescalas que considerar mais pertinentes ao contexto laboral em causa (...) e pela ordem que desejar (...) adaptando o questionário à realidade laboral em questão. No entanto, as normas de utilização deste instrumento implicam a não inclusão de outras questões além das que o constituem (Silva et al., 2014, p. 4-5).

Optou-se por realizar uma adaptação do COPSOQ II (versão portuguesa) aos objetivos deste estudo: pois se por um lado a versão académica (versão longa) parecia excessivamente extensa para se juntar a outros dois instrumentos – podendo assim condicionar o número de respostas ao Questionário – por outro lado, tanto a versão curta como média não pareciam responder na sua íntegra ao enquadramento do estudo em questão, pelo que se considerou pertinente escolher as subescalas e respetivos itens mais adequados aos objetivos inicialmente propostos.

O constructo da QVT foi assim medido na Parte III do Questionário (Apêndice 1), com base em 42 itens e tendo a seguinte estrutura:

(1) **Escala *Organização do Trabalho e Conteúdo*** com as subescalas: *Influência no trabalho* medida pelo item 01, *Possibilidades de Desenvolvimento* pelos itens 02 e 03, *Significado do trabalho* pelos itens 27 e 28, *Compromisso face ao local de trabalho* pelo item 29;

(2) **Escala *Relações Sociais e Liderança*** com as subescalas: *Previsibilidade* medida pelos itens 04 e 05, *Recompensas/Reconhecimento* pelos itens 06 e 07, *Transparência do papel laboral desempenhado* pelo item 08, *Conflitos de papéis laborais*

pelos itens 09 e 10 (invertidos), *Qualidade da Liderança* pelos itens 24.1 a 24.4, *Apoio social de superiores* pelos itens 11, 12, 13, *Apoio social de colegas* pelos itens 14 e 15;

(3) **Escala Valores no Local de Trabalho** com as subescalas: *Confiança Vertical* medida pelos itens 16, 17, 18 (invertido), *Justiça e Respeito* pelos itens 19 a 22, *Comunidade social no trabalho* pelo item 23;

(4) **Escala Saúde e Bem-Estar** com as subescalas: *Saúde Geral* medida pelo item 25 (invertido), *Stress* pelos itens 26.1 e 26.2 (invertidos), *Burnout* pelos itens 26.3 e 26.4 (invertidos), *Problemas em dormir* pelos itens 26.5 e 26.6 (invertidos), *Sintomas depressivos* pelos itens 26.7 e 26.8 (invertidos);

(5) **Escala Interface Trabalho-Indivíduo** com as subescalas: *Satisfação Laboral* medida pelos itens 30.1 e 30.2 e *Insegurança Laboral* pelo item 31.

Para todos os itens, manteve-se a escala de medida de tipo *Likert* de 5 pontos aplicada pelos autores.

#### **5.4.3.1. Dados psicométricos do COPSOQ II (versão portuguesa) na amostra em estudo**

Dadas as opções tomadas em relação ao instrumento, decidiu-se realizar uma primeira análise fatorial exploratória à escala de 42 itens selecionados para este estudo e, atendendo mais uma vez aos critérios mencionados por Hair e colaboradores (1998) para averiguar a dimensionalidade de um instrumento (atrás mencionados), procedeu-se à eliminação do item 25 por apresentar uma comunalidade  $\leq .500$  (.477 mais propriamente) e dos itens 12, 18 e 30.2 por saturarem em mais que um fator com uma diferença  $\leq .100$ . Eliminados os itens referidos, os restantes 38 revelaram comunalidades  $> .500$  e saturações altas, superiores a .500 (não saturando em mais nenhum fator com diferença  $\leq .100$ ). Assim sendo, os resultados da análise fatorial evidenciaram uma estrutura fatorial composta por sete dimensões que na sua totalidade perfaziam 64.42% da variância total explicada.

Passando ao teste de validade desta escala de 38 itens, a mesma apresentou uma elevada consistência interna (Alfa de Cronbach= .94), assim como a maioria das suas dimensões: D1 com 17 itens ( $\alpha = .96$ ), D2 com 6 itens ( $\alpha = .88$ ), D3 com 6 itens ( $\alpha = .80$ ), D4 com 3 itens ( $\alpha = .81$ ), D5 com 2 itens ( $\alpha = .84$ ) e D6 com 2 itens ( $\alpha = .72$ ). Porém, a dimensão D7, composta pelos itens 08 e 31, apresentou um Alfa de Cronbach extremamente baixo ( $\alpha = .06$ ). Ao proceder à análise desta última dimensão, não foi possível perceber qual o item que, ao ser eliminado, potenciaria o aumento da consistência interna, uma vez que esta dimensão era composta apenas por 2 itens. Perante este cenário

optou-se então por testar a fidelidade da escala original de 42 itens e das suas 5 subescalas, tendo-se concluído que a dimensão *Interface Trabalho-Indivíduo*, composta pelos itens 30.1, 30.2 e 31, seria a única também a apresentar um Alfa de Cronbach muito baixo ( $\alpha = .36$ ). Ora, após análise da dimensão, conclui-se que se optássemos por eliminar o item 31, esta passaria a ter um Alfa de Cronbach= .86 e a escala total, agora de 41 itens, passaria a obter um Alfa de Cronbach= .95 (Apêndice 8). A escala de 41 itens apresenta também uma elevada consistência interna nas restantes 4 dimensões: *Organização do Trabalho e Conteúdo* ( $\alpha = .80$ ), *Relações Sociais e Liderança* ( $\alpha = .92$ ), *Valores no Local de Trabalho* ( $\alpha = .90$ ) e *Saúde e Bem-Estar* ( $\alpha = .88$ ) (Apêndice 9).

Aplicando a mesma lógica à escala de 38 itens que estava a ser testada, procedeu-se então à retirada do item 31, submeteu-se a uma nova análise fatorial e, com base nos critérios já mencionados, resulta uma escala de 34 itens (pela eliminação posterior dos itens 08, 11 e 13). Mais uma vez, os resultados da análise fatorial evidenciaram uma estrutura fatorial composta por sete dimensões que, na sua totalidade, perfaziam 68.48% da variância total explicada. Submetida ao teste de validade, a escala total de 34 itens revelou uma elevada consistência interna, com um Alfa de Cronbach= .94, assim como a grande maioria das suas dimensões: D1 com 15 itens ( $\alpha = .95$ ); D2 com 6 itens ( $\alpha = .88$ ); D3 com 3 itens ( $\alpha = .78$ ); D4 com 3 itens ( $\alpha = .81$ ); D5 com 2 itens ( $\alpha = .84$ ); D7 com 2 itens ( $\alpha = .72$ ) e D6 com 3 itens, um pouco mais moderada, ( $\alpha = .67$ ).

Não obstante das análises realizadas, tal como aconteceu no instrumento de CO, optou-se por utilizar a escala original baseada nas dimensões propostas pelos autores (embora agora com 41 itens pela eliminação do item 31) pelos seguintes factos: (1) a consistência interna da escala de 41 itens é um pouco superior à da escala de 34 itens (.95 contra .94); (2) a escala original consegue medir o constructo com um menor número de dimensões (5 contra 7) e (3) ao utilizar a escala dos autores é possível obter maiores termos de comparabilidade entre amostras.

Mais uma vez se conclui que este instrumento mantém as suas qualidades psicométricas na amostra em estudo, podendo ser utilizado com confiança no teste de hipóteses.

#### **5.4.4. Ficha Demográfico-Profissional**

A ficha demográfico-profissional, tal como o próprio nome indica, foi incluída no Questionário com o objetivo de recolher informações demográficas e profissionais da amostra em estudo, que permitissem realizar a caracterização dessa mesma amostra e,



posteriormente, para serem usadas nas análises exploratórias. Para tal, foram consideradas as seguintes variáveis: género, idade, estado civil, habilitações literárias, setor de atividade, vínculo contratual, regime de trabalho, nível hierárquico na organização em que se encontra, antiguidade na organização e na função atual, detenção de outros superiores hierárquicos na atual organização, período de tempo liderado pelo atual superior hierárquico e género deste último.

### **5.5. Procedimentos de Recolha e Análise dos Dados**

O instrumento em causa foi divulgado exclusivamente por via eletrónica (essencialmente por uma questão prática e económica), nomeadamente através de endereço eletrónico (para contactos pessoais) e recurso a redes sociais como: *Facebook* e *LinkedIn* (para contactos pessoais e profissionais). Nesta divulgação constava o endereço que possibilitava o acesso ao preenchimento do Questionário na plataforma *Google Docs/Formulários*, tendo sido, inclusive, pedida a disseminação do instrumento pelos contactos dos recetores do pedido inicial. Por esta razão, a administração do instrumento foi direta e as respostas foram recebidas por via eletrónica, não tendo sido recolhidas quaisquer respostas em formato papel.

Este estudo possui uma abordagem essencialmente quantitativa e é de carácter descritivo, exploratório, correlacional, comparativo e preditivo. Recolhidos os dados, fizeram-se as cotações de cada um dos instrumentos e respetivas escalas, de acordo com os critérios definidos pelos seus autores. Fez-se o tratamento estatístico dos dados através de suporte informático no programa *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS, versão 23.0 para Windows.

A amostra foi caracterizada através da estatística descritiva, análises de distribuições e frequências. As questões de investigação foram estudadas recorrendo a diversos procedimentos e análises estatísticas, conforme as questões em estudo. As hipóteses levantadas foram testadas tendo em conta um estudo prévio das características paramétricas das variáveis em questão, ou seja, verificou-se se as variáveis, de natureza intervalar, seguiam uma distribuição normal (Almeida & Freire, 1997).

Atendendo aos critérios sugeridos por Kim (2013, p. 53) para realizar a análise da normalidade de uma distribuição, nomeadamente: “para amostras superiores a 300, [dependerá] dos histogramas e dos valores absolutos de assimetria e curtose (...) Ou um valor absoluto de assimetria maior que 2 ou uma curtose (adequada) absoluta maior que 7

poderão ser usados como valores de referência para determinar uma substancial não-normalidade”; conclui-se, quer pela análise dos histogramas, quer pelos valores de assimetria e curtose, que Liderança Tóxica constitui uma variável não paramétrica, enquanto que o Comprometimento Organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho constituem variáveis paramétricas (Apêndice 10).

Para testar a Hipótese 1 utilizaram-se análises de correlação de modo a compreender se as variáveis *Liderança Tóxica*, *Comprometimento Organizacional* e *Qualidade de Vida no Trabalho* estariam significativamente relacionadas entre si.

Para testar as Hipóteses 2 e 3, utilizaram-se análises de regressão simples, em que a *Liderança Tóxica* entrou como preditor e o *Comprometimento Organizacional* e a *Qualidade de Vida no Trabalho* como variáveis resultado. Antes de procedermos às análises de regressão, efetuámos um estudo das correlações entre a *Liderança Tóxica*, o *Comprometimento Organizacional* e a *Qualidade de Vida no Trabalho* nas suas múltiplas dimensões.

Em termos das análises exploratórias, procedeu-se em primeiro lugar, quando possível e necessário, à recodificação das variáveis demográficas e profissionais em estudo tendo por base uma análise prévia dos seus resultados descritivos, de modo a permitir uma melhor comparabilidade entre grupos. Posteriormente, realizaram-se vários tipos de procedimentos estatísticos, tendo por base a distribuição da variável em questão (paramétrica ou não paramétrica), com o objetivo de melhor compreender as diferenças existentes entre grupos. De um modo geral, realizaram-se testes *U Mann-Whitney* e *Kruskal Wallis* dentro da variável Liderança Tóxica (não paramétrica) quando as variáveis continham dois ou mais grupos, respetivamente; e os testes *T-Test* e *One way ANOVA* no caso das variáveis paramétricas (Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho), mais uma vez para dois ou mais grupos, respetivamente.

## **6. Apresentação e Discussão dos Resultados**

No presente capítulo são apresentados os resultados decorrentes da análise de dados, que visou testar as hipóteses teóricas colocadas no seguimento da questão de partida desta investigação. São igualmente descritos os principais resultados do QLT, assim como das análises exploratórias realizadas. À medida que os resultados vão sendo apresentados, serão discutidos de um ponto de vista teórico e empírico.

## 6.1. Resultados do QLT - Questionário de Liderança Tóxica e sua discussão

Atendendo à frequência das respostas pontuadas com “Concordo” ou “Concordo Totalmente” com vista à análise da prevalência dos comportamentos de liderança tóxica na amostra em estudo (Apêndice 11), podemos concluir que os que revelam maiores percentagens se encontram na dimensão *Explosividade/Descontrolo*: “20. Permite que o seu estado de espírito defina o clima do ambiente de trabalho” (32.6%), “21. Permite que o seu estado de espírito afete o seu volume e tom de voz” (32.2%), “03. Recorda os seus subordinados dos erros e fracassos do passado” (30.0%), “24. Eleva a sua voz quando o seu ponto de vista parece não ser aceite pelos colaboradores” (28.8%) e “19. Tem explosões de raiva” (26.8%). Por outro lado, dos comportamentos de liderança tóxica com menores percentagens de resposta com “Concordo” ou “Concordo Totalmente” destacam-se: “28. Cumprimenta todos os colaboradores no início do trabalho, menos a si” (9.3%), “31. Reconhece as contribuições dos seus colegas para um projeto, mas não as suas” (12.2%) (ambos pertencentes à dimensão *Exclusão/Humilhação*), “09. Ignora os comentários dos colaboradores” (13.1%) e “30. Cria disputas entre colaboradores, onde ganhar implica minimizar o trabalho dos outros” (14.4%) (da dimensão *Narcisismo/Manipulação*).

Tendo em consideração o facto do QLT ser um instrumento novo, não foi possível estabelecer uma comparação direta e objetiva com resultados obtidos em outros estudos que mediram o constructo da *Liderança Tóxica*. Não obstante, existem alguns estudos que abordaram a prevalência de comportamentos de LT na população estudada, como é o caso do estudo realizado por Webster, Brough e Daly (2014), que utilizou seis questões em aberto em torno da temática da LT, e que concluiu pela seguinte prevalência de comportamentos de LT (n=76): (1) *Manipulação* (74%); (2) *Intimidação e Bullying* (64%); (3) *Comportamentos abusivos ou emocionalmente voláteis* (26%); (4) *Narcisismo* (26%), (5) *Microgestão/Controlo* (24%) e (6) *Agressividade passiva* (22%). Um outro estudo, levado a cabo por Green (2014) com uma amostra de 51 participantes da área da educação, revelou a prevalência de 3 *clusters* de comportamentos de LT, com as seguintes percentagens de resposta pontuadas com “Frequentemente”: (1) *Comportamentos egoístas* (70%, obtendo o item “Ignora as ideias que são contrárias às suas” a maior percentagem de resposta, com 87%); (2) *Microgestão/Controlo* (61%) e (3) *Personalidade* (que abarca a dimensão *Imprevisibilidade* de Schmidt, 55%).

Atentando ao ora descrito, consideramos que não se poderá estabelecer um padrão relativamente à prevalência de comportamentos de liderança tóxicos. Enquanto que na nossa amostra os comportamentos prevalentes estão relacionados com comportamentos imprevisíveis e abusivos dos líderes, no estudo de Webster e colaboradores (2014) relacionam-se com comportamentos de manipulação e no de Green (2014) com comportamentos egoístas.

No entanto, atentemos no seguinte: os itens com maiores percentagens de resposta do QLT pertencem às dimensões *Imprevisibilidade* (itens 20, 21 e 19) e *Supervisão Abusiva* de Schmidt (2008, 2014) (item 03) e de Pelletier (2010) (item 24); enquanto que os itens com menores percentagens de resposta pertencem às dimensões *Exclusão Social* (item 28), *Promoção de Inequidade* (item 31), *Laissez-faire* (item 09) e *Cria Divisões* (item 30) de Pelletier (2010).

Embora Schmidt, nos seus estudos de 2008 e 2014, não faça referência à prevalência dos comportamentos de LT nas suas amostras, não deixa de ser relevante a ênfase que é atribuída às dimensões *Imprevisibilidade* e *Supervisão Abusiva*. No estudo de 2008, o autor afirma que a dimensão *Imprevisibilidade* é a “mais potente” das suas cinco dimensões de LT, na medida em que é aquela que prediz de forma significativa um maior número de variáveis resultado, nomeadamente no que à “satisfação com o supervisor” diz respeito ( $\beta = -.21$ ,  $t(208) = -2.26$ ,  $p < .05$ ). Já no estudo de 2014, coloca a hipótese da *Supervisão Abusiva* ser a segunda variável com a relação mais forte com as variáveis resultado. Embora a hipótese só tenha sido suportada parcialmente, a lógica adjacente à sua criação parece fazer sentido: sendo a supervisão abusiva caracterizada por comportamentos verbais e não-verbais hostis (excluindo o contacto físico) (Tepper, 2000), estes acabam por constituir comportamentos mais diretos e individualizados do que aqueles que caracterizam o *Autoritarismo*, o *Narcisismo* ou mesmo a *Autopromoção*, exigindo por isso mais recursos psicológicos e emocionais dos liderados para lidar com (embora menos que com a *Imprevisibilidade*) (Schmidt, 2014).

Obviamente que a capacidade preditiva das variáveis *Imprevisibilidade* e *Supervisão Abusiva* em relação a outras não poderá servir de base de comparação em relação à prevalência de comportamentos de LT. No entanto, e atendendo ao exposto por Schmidt no seu estudo de 2014 quanto à importância das variáveis *Imprevisibilidade* e da *Supervisão Abusiva* relativamente às restantes, parece-nos importante ressaltar que, dada a natureza dos comportamentos em causa, tal poderá ter influenciado o peso dado pelos respondentes em relação aos comportamentos pontuados. Queremos com tal afirmação

equacionar que, mesmo que os seguintes comportamentos aconteçam com a mesma frequência: “Recorda os seus subordinados dos erros e fracassos do passado” e “Ignora os comentários dos colaboradores”, é provável que o primeiro exija dos indivíduos maiores recursos para lidar com a situação e, assim sendo, poderá ser percebido com maior gravidade e, por conseguinte, inflacionar a pontuação atribuída.

Em suma, podemos concluir que a pontuação dada aos comportamentos de liderança tóxica neste estudo, e consequente análise da sua prevalência, não encontra uma explicação evidente associada. De facto, poderão existir múltiplos possíveis fatores a influenciar a pontuação, nomeadamente questões relacionadas com variáveis demográficas, profissionais ou quem sabe até com questões individuais/psicológicas e culturais. A Teoria da Conservação de Recursos de Hobfoll defende que os indivíduos se esforçam por obter, reter e proteger as coisas/recursos que valorizam e quando sentem que: (1) poderão perder esses recursos, (2) perderam os recursos ou (3) não obterão os recursos esperados após um elevado investimento, tal situação é desencadeadora de *stress* (Hobfoll, 2001). No entanto, defende o mesmo autor que este processo deve ser entendido como sendo influenciado por fatores biológicos, cognitivos, sociais e culturais (idem). Ora, a liderança abusiva constitui um *stressor* relacionado com o trabalho que ameaça os recursos dos subordinados, sendo que o ajustamento emocional necessário para fazer a este tipo de liderança vai consumindo gradualmente recursos, propiciando a ocorrência de exaustão emocional. No entanto, esta relação não é direta e não ocorre da mesma forma em todos os sujeitos, devendo ser entendida quando colocada em contexto com outros fatores (Wang, Jiang, Yang & Chan, 2016).

Corroborando esta ideia, Martinko, Harvey, Brees e Mackey (2013) sugerem que a investigação mais recente tem colocado em evidência que as diferenças individuais dos subordinados podem afetar as suas perceções de abuso e as suas reações em relação a estas. Por outro lado, Vogel e colaboradores (2015) afirmam que a cultura tem um papel fundamental na interpretação da liderança abusiva, sendo que a cultura Anglo-saxónica defende normas que a sugerem como sendo altamente injusta e inapropriada, enquanto que a cultura da Ásia Confuciana, que enfatiza o estatuto hierárquico e legitima o uso de hostilidade pela autoridade contra os menos poderosos como meio necessário para manter o controlo e a ordem social (Bond, 2004; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, citado por Vogel et al., 2015), deverá ver a LT de uma forma mais justa (premissa esta comprovada no seu estudo).

Neste seguimento, damos como exemplo o estudo realizado na China por Wang e colaboradores (2016), com 264 participantes, que vem demonstrar que a exaustão emocional e a vontade de abandonar a organização provocadas por uma supervisão abusiva é superior nas mulheres relativamente aos homens e que estas respostas poderão estarão relacionadas com uma maior autoestima presente no sexo feminino, a qual os autores atribuem à importância que as mulheres dão ao trabalho na China. Um outro exemplo é o estudo realizado por Kim, Lee e Yun (2016) com 245 empregados na Coreia do Sul, que conclui que os efeitos negativos de uma supervisão abusiva podem diferir de acordo com fatores individuais: quando um trabalhador tem baixa motivação interna ou poucos recursos pessoais para a partilha de conhecimento, as consequências negativas de uma supervisão abusiva sobre essa partilha são ainda maiores.

Com esta reflexão, deixamos em aberto um possível campo de investigação na área da Liderança Tóxica, sendo que a questão ficará aqui por explorar, uma vez não se integrar no escopo do presente estudo.

## **6.2. Resultados do Teste de Hipóteses e sua discussão**

### **6.2.1. Resultados do teste da Hipótese 1 e sua discussão**

A Hipótese 1 deste estudo defendia que as variáveis: *Liderança Tóxica*, *Comprometimento Organizacional* e *Qualidade de Vida no Trabalho* estariam significativamente relacionadas entre si.

Tal como já havido sido referido aquando da análise da validade do QLT (Tabela 8), existe uma correlação negativa e estatisticamente significativa do *QLT\_Total* com o *CO\_Total* (-.232\*\*) e a *QVT\_Total* (-.613\*\*). Porém, dentro da dimensão da Liderança Tóxica pôde-se verificar que havia uma exceção em termos de significância, dado que a dimensão *QLT\_Exclusão/Humilhação* em correlação com o *CO\_Total* não apresentava relevância estatística (-.055).

Os resultados revelam que à medida que a toxicidade da liderança aumenta, diminuem os níveis de CO e de QVT. Por outro lado, verifica-se a existência de uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o *CO\_Total* e a *QVT\_Total* (.540\*\*), indicando que à medida que o CO aumenta, os índices de QVT também aumentam e vice-versa.

Deste modo, partindo da análise dos resultados, podemos afirmar a  $H_0$  (hipótese nula) foi rejeitada.

Em consonância com os resultados encontrados, existem, de facto, vários autores que defendem os efeitos nefastos de uma “má liderança”, quer sobre o CO, quer sobre a QVT. Ao nível do CO, Gabler, Nagy e Hill (2014) afirmam que o comprometimento é uma atitude e um comportamento relacionado que poderá ser adversamente afetado por uma supervisão abusiva no local de trabalho. Por sua vez, Schyns e Schilling (2013) avançam inclusivamente para uma explicação deste facto, defendendo ser compreensível que o comprometimento em relação a uma organização que permite o exercício de uma liderança destrutiva seja menor, na medida em que os subordinados poderão considerar que essa organização falha ao não os proteger desse tipo de comportamentos.

A própria experiência empírica vem comprovar a relação inversa existente entre a LT e o CO. Gabler e colaboradores (2014) levaram a cabo um estudo com 122 vendedores e 120 gestores de vendas, onde demonstra que os comportamentos de liderança abusivos conduzem a uma diminuição da satisfação no trabalho o que, por sua vez, conduz a uma diminuição do CO. Um outro estudo realizado por Mehta e Maheshwari (2013), com uma amostra de 104 trabalhadores, que tinha como objetivo analisar a relação entre os comportamentos de LT, a satisfação no trabalho e o CO, comprova que existe uma relação inversa, estatisticamente relevante, entre os comportamentos de LT e a satisfação no trabalho; assim como entre os comportamentos de LT e o CO.

O mesmo cenário se coloca quando se pretende estabelecer relação entre a LT e a QVT. Segundo Einarsen et al., 2010; Kelloway e Barling, 2010; Mackie, 2008; Tepper, 2007 (citado por Webster et al., 2014) os comportamentos de LT estão associados a *stress* psicológico (ex. ansiedade e depressão), danos emocionais (exaustão emocional, medo e isolamento social) e problemas de saúde física (fadiga crónica e insónias). Tal conceção é corroborada por Hobman, Restubog, Bordia e Tang (2009), Tepper (2000) e Schyns e Schilling (2013), que defendem que uma relação pobre entre líder e subordinado é tida como uma fonte significativa de *stress*, estando negativamente relacionada com o bem-estar psicológico dos subordinados.

Com efeito, existem várias evidências empíricas que demonstram esta relação negativa entre a LT e a QVT, nomeadamente um estudo realizado por Nyberg e colaboradores (2011) na indústria hoteleira da Suécia, Polónia e Itália que revelou a existência de uma relação negativa entre três componentes de uma liderança destrutiva (*autocrática, malévola e autocentrada*) e variáveis de QVT como *saúde mental e vitalidade*, assim como de uma relação positiva entre essas três componentes e o *stress comportamental*. Um outro estudo realizado numa empresa de Tecnologias da Informação

levado a cabo por Hetland, Sandal e Johnhsen (2007) comprovou, por exemplo, que um estilo de liderança negativo conduz a níveis mais elevados de *burnout* (medido através das componentes: *exaustão emocional*, *cinismo* e *fraco sentido de eficácia profissional*).

Por fim, a relação positiva existente entre o CO e a QVT parece ser também uma premissa aceite na literatura. De acordo com Choudhury (2015), a QVT é capaz de impulsionar as pessoas a trabalharem arduamente, a estabelecerem uma ligação psicológica de longo prazo com a organização e a desenvolverem para com esta um sentido de lealdade e pertença que se materializa em forma de comprometimento. Van Horn e colaboradores (2004, citado por Clausen & Borg, 2010) vai mais longe, afirmando que o CO, pode mesmo ser considerado parte de um conceito mais alargado de bem-estar ocupacional.

Já em 1992, um estudo levado a cabo por Fields e Thacker (1992) vem demonstrar que a implementação efetiva e bem-sucedida de um programa de QVT influencia positivamente o comprometimento dos subordinados para com a organização. O próprio estudo de Clausen e Borg (2010) realizado junto de 6299 empregados dos serviços de assistência a idosos dinamarqueses vem comprovar que o CO (afetivo) está positivamente relacionado com as variáveis de QVT: *Influência no Trabalho*, *Qualidade da Liderança* e *Clima da Equipa* e negativamente relacionado com o *Ritmo de Trabalho*, *Exigências Emocionais* e *Conflitos de papéis laborais*.

Tendo por base as três variáveis do estudo: LT, CO e QVT, pensamos ser pertinente enunciar um estudo de Wierszal-Bazyl (2017), que teve por base a análise de 4 projetos de pesquisa que haviam utilizado a versão polaca das escalas do COPSQ, o qual revela que a dimensão *Qualidade da Liderança* está positivamente relacionada com outras dimensões da QVT (tais como a *Satisfação Laboral* e a *Saúde Geral*) assim como com a variável CO, que, por sua vez, está positivamente relacionada com a variável de QVT: *Satisfação Laboral*.

Efetivamente, os dados revelados no teste da presente hipótese são congruentes não só com a análise teórica e empírica realizada, como também com a nossa percepção cognitiva e experiencial dos fatores em análise. Parece-nos lógico que o exercício de uma LT, pautada por maus exemplos e destruidora da moral dos subordinados, induza nestes um sentimento de descomprometimento face a uma organização que permite a presença desta liderança destrutiva (de uma forma consciente ou, no mínimo, negligente). Ora se a minha organização não me protege de uma liderança que me causa danos e mal-estar, é porque a sua posição é congruente com estas atitudes e, como tal, não me posso sentir ligado a ela.



Por outro lado, a relação da LT com baixos níveis de QVT parece-nos ainda mais direta: se ao falarmos de QVT, estamos a falar de forma ampla em bem-estar no trabalho, obviamente que LT e QVT estão em polos relativamente opostos. Face a uma exposição prolongada a uma liderança abusiva, manipuladora, explosiva, intimidatória, humilhante, etc., ou os sujeitos são capazes de arranjar estratégias de *coping* que lhes permitam lidar com este tipo de comportamentos, ou existirá uma degradação progressiva do seu bem-estar físico e psicológico que acabará por afetar negativamente todas as restantes áreas da QVT. Desta relação salienta-se, na nossa opinião, o peso e o impacto que as relações sociais e de suporte (neste caso, de liderança) têm no meio organizacional, nomeadamente na avaliação que os sujeitos fazem acerca da dimensão psicossocial e subjetiva das condições de trabalho, tal como podemos verificar na forte relação negativa entre as variáveis LT e QVT.

#### **6.2.2. Resultados do teste da Hipótese 2 e sua discussão**

A Hipótese 2 previa que a Liderança Tóxica fosse um preditor significativo de um menor Comprometimento Organizacional. Ou seja, que quanto mais elevados fossem os valores de LT avaliados, menor seria o CO.

Analizadas as correlações entre a LT e o CO (Tabela 9) é possível afirmar, mais uma vez, que existe uma correlação negativa moderada e estatisticamente significativa entre as variáveis *LT\_Total* e *CO\_Total* (-.232\*\*). A mesma análise pode ser estendida às correlações existentes entre: *LT\_Total* e *CO\_Afetivo* (-.340\*\*) e *CO\_Normativo* (-.252\*\*); *LT\_Narcisismo/Manipulação* e *CO\_Total* (-.258\*\*), *CO\_Afetivo* (-.366\*\*) e *CO\_Normativo* (-.298\*\*); *LT\_Explosividade/Descontrolo* e *CO\_Afetivo* (-.273\*\*). De realçar, no entanto, as correlações negativas mais elevadas, existentes entre a *LT\_Total* com o *CO\_Afetivo* e a *LT\_Narcisismo/Manipulação* com o *CO\_Afetivo*. Com uma correlação negativa ainda mais moderada, embora estatisticamente significativa, temos a *LT\_Explosividade/Descontrolo* e o *CO\_Total* (-.191\*\*) e o *CO\_Normativo* (-.181\*\*), assim como a *LT\_Exclusão/Humilhação* e o *CO\_Afetivo* (-.140\*). A relação da *LT\_Exclusão/Humilhação* com o *CO\_Total* (-.055) e com o *CO\_Normativo* (-.070) são não significativas. Fora da tendência encontrada nestas correlações, temos a relação da *LT\_Total* e suas subdimensões com o *CO\_Calculativo*. Como podemos averiguar, existe entre estas variáveis uma correlação não significativa, embora a relação entre a *LT\_Narcisismo/Manipulação* e o *CO\_Calculativo* seja estatisticamente significativa e positiva (.115\*).

Tabela 9

*Resultados dos Coeficientes de Correlação de Spearman entre LT e CO (N=313)*

Liderança Tóxica	Comprometimento	Comprometimento	Comprometimento	Comprometimento
	Organizacional	Organizacional	Organizacional	Organizacional
	Total	Afetivo	Calculativo	Normativo
<b>Total</b>	<b>-.232**</b>	<b>-.340**</b>	.108	<b>-.252**</b>
<b>Narc./Manip.</b>	<b>-.258**</b>	<b>-.366**</b>	.115*	<b>-.298**</b>
<b>Explos./Descont.</b>	<b>-.191**</b>	<b>-.273**</b>	.062	<b>-.181**</b>
<b>Excl./Humilh.</b>	-.055	<b>-.140*</b>	.109	-.070

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

**Legenda:**

**Negrito** – Correlações negativas, estatisticamente significativas.

Procedeu-se às análises de regressão linear simples, considerando como variáveis independentes a *LT\_Total* e as suas respectivas dimensões e como variáveis dependentes o *CO\_Total* e suas dimensões (Apêndice 12).

Da Tabela A (Apêndice 12) constam os resultados da regressão linear simples que considera o *CO\_Total* como variável dependente. Perante estes é possível afirmar que quase todas as variáveis da Liderança Tóxica contribuem significativamente para predizer negativamente o *CO\_Total*, sendo a *LT\_Total* explicativa de 7.5% da variância, a *LT\_Narc./Manip.* de 8.5% e a *LT\_Explos./Descont.* de 5.0%. A *LT\_Excl./Humilh.* não parece estar associada ao *CO\_Total*. Os resultados da ANOVA são altamente significativos para quase todas as variáveis preditoras: *LT\_Total* [ $F(1, 311) = 25.043$ ,  $p < .001$ ]; *LT\_Narc./Manip.* [ $F(1, 311) = 28.894$ ,  $p < .001$ ]; *LT\_Explos./Descont.* [ $F(1, 311) = 16.352$ ,  $p < .001$ ], exceto a *LT\_Excl./Humilh.* [ $F(1, 311) = .969$ ,  $p > .01$ ].

A Tabela B (Apêndice 12) contém os resultados da regressão linear simples que considera o *CO\_Afetivo* como variável dependente. Como se pode verificar, todas as variáveis da Liderança Tóxica contribuem significativamente para predizer negativamente o *CO\_Afetivo*, sendo a *LT\_Total* explicativa de 14.9% da variância, a *LT\_Narc./Manip.* de 16.0%, a *LT\_Explos./Descont.* de 10.1% e a *LT\_Excl./Humilh.* de 2.6%. Os resultados da ANOVA são altamente significativos para as variáveis preditoras: *LT\_Total* [ $F(1, 311) = 54.440$ ,  $p < .001$ ]; *LT\_Narc./Manip.* [ $F(1, 311) = 59.437$ ,  $p < .001$ ]; *LT\_Explos./Descont.* [ $F(1, 311) = 34.893$ ,  $p < .001$ ], e significativamente mais moderados para a *LT\_Excl./Humilh.* [ $F(1, 311) = 8.192$ ,  $p < .01$ ].

Na Tabela C (Apêndice 12) podem ser analisados os resultados da regressão linear simples que considera o *CO\_Calculativo* como variável dependente. Da análise

pode-se concluir que nenhuma das variáveis da Liderança Tóxica contribui significativamente para prever o *CO\_Calculativo*. Os resultados da ANOVA comprovam esses mesmos resultados em relação a todas as variáveis preditoras: *LT\_Total* [ $F(1, 311) = 2.441, p > .01$ ]; *LT\_Narc./Manip.* [ $F(1, 311) = 3.145, p < .01$ ]; *LT\_Explos./Descont.* [ $F(1, 311) = .633, p > .01$ ], e *LT\_Excl./Humilh.* [ $F(1, 311) = 3.264, p < .01$ ].

Relativamente aos resultados da regressão linear simples que considera o *CO\_Normativo* como variável dependente (Tabela D do Apêndice 12) pode-se concluir que quase todas as variáveis da Liderança Tóxica contribuem significativamente para prever negativamente o *CO\_Normativo*, sendo a *LT\_Total* explicativa de 9.1% da variância, a *LT\_Narc./Manip.* de 11.5% e a *LT\_Explos./Descont.* de 4.8%. Já a *LT\_Excl./Humilh.* não parece estar associada ao *CO\_Normativo*. Os resultados da ANOVA são altamente significativos para as variáveis preditoras: *LT\_Total* [ $F(1, 311) = 31.043, p < .001$ ], *LT\_Narc./Manip.* [ $F(1, 311) = 40.452, p < .001$ ]; e *LT\_Explos./Descont.* [ $F(1, 311) = 15.595, p < .001$ ], e não significativo para a variável *LT\_Excl./Humilh.* [ $F(1, 311) = 1.141, p > .01$ ].

De um modo geral, todos os resultados encontrados nas análises de regressão entre a LT e o CO foram congruentes com os resultados obtidos nas correlações, à exceção da relação entre a *LT\_Narc./Manip.* e o *CO\_Calculativo* cuja análise de regressão, ao contrário da análise de correlação, não indicou a existência de qualquer relevância estatística. Destes resultados, gostaríamos essencialmente de salientar o facto do *CO\_Afetivo*, dentro da variável CO, ter a relação negativa mais forte com cada uma das dimensões da LT, seguido do *CO\_Normativo* (excecionando-se a dimensão *LT\_Explos./Descont.*, onde a relação negativa é mais forte na dimensão *CO\_Total*) e o facto do *CO\_Calculativo* estabelecer uma relação positiva (embora não significativa) com todas as dimensões da LT. Por outro lado, destaca-se o facto da dimensão *LT\_Narc./Manip.* ser aquela que apresenta a relação negativa mais forte com as dimensões do CO (*Total*, *Afetivo* e *Normativo*), seguida da *LT\_Total*; em contraste com a *LT\_Excl./Humilh.*, que apenas se relaciona negativa e significativamente com o *CO\_Afetivo*, representando esta a relação significativa mais baixa entre as variáveis.

De acordo com Meyer e Parfyonova (2010) o estilo de liderança deve ser um dos fatores organizacionais a ter em conta aquando da avaliação da natureza do perfil de comprometimento dos colaboradores. Segundo estes autores, estilos de liderança como o Transformacional, Carismático e Autêntico, baseados em elevados padrões morais, honestidade e integridade (em oposição à LT), deverão contribuir para desenvolver um

perfil de CO Afetivo/Normativo; enquanto que um estilo Transacional, baseado em punições para os maus desempenhos (uma suave nuance da LT), deverá contribuir para desenvolver um sentido de motivação mais controlado que, por conseguinte, desencadeará um perfil de CO Calculativo/Normativo. Da meta-análise realizada por Meyer e colaboradores (2002) acerca dos antecedentes, correlações e consequências das três formas de CO, conclui-se que: (1) o CO Afetivo tem as correlações mais fortes e favoráveis com diversas variáveis relevantes ao nível organizacional e individual, (2) o CO Normativo também se encontra relacionado com resultados desejáveis, embora não tão fortemente como o CO Afetivo e que (3) o CO Calculativo não está relacionado ou está negativamente relacionado com esses resultados; sendo que a variável Liderança Transformacional, dentro das *Experiências de Trabalho*, cumpre estes três requisitos.

De facto, a evidência empírica, embora escassa quando diz respeito ao estudo do impacto da LT nas três formas de CO aqui em evidência, tem demonstrado resultados congruentes com os encontrados no presente estudo, nomeadamente o estudo conduzido por Tepper (2000), que englobou uma amostra de 362 empregados, e que revelou a existência de uma correlação negativa entre a Supervisão Abusiva e o CO Afetivo e CO Normativo e, inversamente, de uma correlação positiva daquela com o CO Calculativo. Por oposição à LT, podemos dar como exemplo o estudo levado a cabo por Ramachandran e Krishnan (2009) com 98 trabalhadores de diferentes organizações da Índia, E.U.A e China, que demonstrou a existência de uma relação positiva e significativa do CO Afetivo e do CO Normativo com a Liderança Transformacional, embora não se tenha encontrado qualquer relação significativa entre esta última e o CO Calculativo (apesar de negativa). Por sua vez, uma meta-análise realizada por Jackson, Meyer e Wang (2013) demonstrou que a Liderança Transformacional/Carismática está positivamente relacionada com o CO Afetivo e com o CO Normativo e negativamente relacionada com o CO Calculativo.

Quando se coloca em evidência a relação da LT com o CO Afetivo, a investigação intensifica-se, havendo diversos estudos que comprovam que uma Supervisão Abusiva está inversamente relacionada com o CO Afetivo dos colaboradores, nomeadamente o estudo de Weaver e Yancey (2010) realizado junto de 80 trabalhadores de uma empresa industrial (o qual acrescenta a relação positiva da Liderança Destrutiva com a intenção dos colaboradores em saírem da organização) ou mesmo o de Ogunfowora (2013) levado a cabo junto de 297 trabalhadores de organizações sem fins lucrativos.

Ora, tendo por base a raiz do CO Afetivo, em que os colaboradores desejam permanecer em organizações que lhes providenciem experiências de trabalho positivas (as

quais valorizam e esperam que continuem), exercendo esforços extra para o seu sucesso (Meyer & Allen, 1991), é expectável que a LT exerça um impacto negativo sobre este tipo de comprometimento. Não podemos esquecer que o CO Afetivo constitui a forma mais genuína e desinteressada de ligação a uma organização e, por esta razão, torna-se compreensível que as pessoas, perante comportamentos de liderança abusivos, não desenvolvam para com esta uma ligação afetiva/emocional, nem que se sintam identificados com ela; justificando assim, na nossa opinião, a relação negativa mais forte da LT com o CO. Segundo Tepper, Henle, Lambert, Giacalone e Duffy (2008, citado por Tepper, Mitchell, Haggard, Kwan & Park, 2015) o líder é o “rosto” da organização para muitos colaboradores, sendo que a hostilidade por aquele exercida gera a crença de que a organização não os valoriza, diminuindo assim as possibilidades de criação de uma ligação afetiva em relação ao seu empregador.

Esta premissa poderá estar, na nossa opinião, também relacionada com a relação negativa existente entre a LT e CO Normativo, pois embora no CO Normativo os indivíduos sintam obrigação em permanecer nas suas organizações, não podemos esquecer que esta ligação se tende a manter apenas enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte. Sendo a LT uma liderança destrutiva, faz sentido que o dever moral dos subordinados para com a sua organização saia seriamente prejudicado, colocando em causa os seus sentimentos de obrigação em relação a esta. Por outro lado, se o entusiasmo e o empenhamento de quem está ligado à organização pelo CO Normativo são, já por si, menores do que daqueles que estão a ela ligados pelo CO Afetivo (Rego et al., 2004), parece-nos justificável que o impacto da LT seja então mais forte no CO Afetivo do que no CO Normativo. Embora de uma forma inversa neste estudo, poderemos corroborar com a conclusão avançada por Yucel, McMillan e Richard (2014) de que (1) as experiências positivas que contribuem para um CO Afetivo mais forte, também contribuem para o sentimento de obrigação em retribuir e que (2) esta descoberta poderá ajudar a explicar porque é que a maioria das variáveis relacionadas com o trabalho que se correlacionam com o CO Afetivo, também se correlacionam positivamente, embora não tão fortemente, com o CO Normativo (Briggs, Jaramillo & Weeks, 2011; Meyer et al., 2002; Rego, Ribeiro, Cunha & Jesuino, 2011, citado por Yucel et al., 2014).

Não obstante da relação positiva da LT com o CO Calculativo não ser estatisticamente significativa, consideramos ser pertinente realizar a seguinte observação defendida por Tepper (2000): se os subordinados de uma liderança tóxica tendem a permanecer nas suas organizações, não porque se sentem emocionalmente ligadas a elas ou

por um sentido de dever moral/obrigação, permanecerão por motivos essencialmente económicos ou logísticos, mesmo que o comportamento dos seus líderes torne os seus trabalhos indesejáveis. Colocamos aqui em perspetiva, que a LT poderá ser potenciadora da transição de colaboradores ligados às suas organizações por questões afetivas e/ou normativas para uma ligação baseada essencialmente na necessidade, com todos os impactos menos positivos, quer no desempenho individual, quer organizacional que daí poderão advir.

### 6.2.3. Resultados do teste da Hipótese 3 e sua discussão

A Hipótese 3 previa que a Liderança Tóxica fosse um preditor significativo de uma menor Qualidade de Vida no Trabalho. O que significa que quanto mais elevados fossem os valores de Liderança Tóxica menor seria a Qualidade de Vida no Trabalho. Analisadas as correlações existentes entre as variáveis de LT e QVT (Tabela 10) conclui-se que todas as variáveis da LT têm uma relação negativa e estatisticamente significativa com todas as variáveis da QVT.

Salientam-se desde logo as correlações entre a *QVT\_Relações Sociais e Liderança* e as diversas variáveis da Liderança Tóxica, como sendo as estatisticamente mais significativas: *LT\_Total* (-.649\*\*), *LT\_Narc./Manip.* (-.656\*\*), *LT\_Explos./Descont.* (-.556\*\*) e, um pouco mais moderada, a *LT\_Excl./Humilh.* (-.350\*\*). Ainda no campo das correlações altamente significativas, temos a relação da *QVT\_Total* com a maioria das variáveis da Liderança Tóxica: *LT\_Total* (-.613\*\*), *LT\_Narc./Manip.* (-.618\*\*) e *LT\_Explos./Descont.* (-.526\*\*); seguida da *QVT\_Valores no Local de Trabalho* que apresenta os seguintes resultados de correlação: *LT\_Total* (-.574\*\*), *LT\_Narc./Manip.* (-.586\*\*) e *LT\_Explos./Descont.* (-.479\*\*). Embora estatisticamente significativas, mas um pouco mais moderadas, temos as relações da *QVT\_Total* e da *QVT\_Valores no Local de Trabalho* com a *LT\_Excl./Humilh.*: -.333\*\* e -.308\*\*, respetivamente.

As variáveis *QVT\_Saúde e Bem-estar* e *QVT\_Interface Trabalho-Indivíduo* apresentam correlações estatisticamente significativas com as variáveis de Liderança Tóxica, embora um pouco mais moderadas que as anteriores: *LT\_Total* (-.362\*\*;- .388\*\*), *LT\_Narc./Manip.* (-.340\*\*; -.398\*\*), *LT\_Explos./Descont.* (-.343\*\*; -.306\*\*) e mais uma vez, um pouco mais moderada, a *LT\_Excl./Humilh.* (-.214\*\*; -.242\*\*), respetivamente. Por último, a variável *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo* é aquela que revela uma correlação estatisticamente significativa mais moderada com as variáveis de Liderança

Tóxica, nomeadamente: *LT\_Total* (-.190\*\*), *LT\_Narc./Manip.* (-.212\*\*), sendo ainda mais moderada a relação com a *LT\_Explos./Descont.* (-.134\*) e a *LT\_Excl./Humilh.* (-.132\*).

Tabela 10

*Resultados dos Coeficientes de Correlação de Spearman entre LT e QVT (N=313)*

Liderança Tóxica	QVT Total	QVT Org.Trab. e Conteúdo	QVT Rel. Sociais e Lider.	QVT Valores Loc. Trab.	QVT Saúde e Bem-estar	QVT Interf. Trab.-Indiv.
<b>Total</b>	-.613**	-.190**	<b>-.649**</b>	-.574**	-.362**	-.388**
<b>Narc./Manip.</b>	-.618**	-.212**	<b>-.656**</b>	-.586**	-.340**	-.398**
<b>Explos./Descont.</b>	-.526**	-.134*	<b>-.556**</b>	-.479**	-.343**	-.306**
<b>Excl./Humilh.</b>	-.333**	-.132*	<b>-.350**</b>	-.308**	-.214**	-.242**

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

**Legenda:**

**Negrito** – Correlações negativas e estatisticamente significativas mais fortes

Foram posteriormente realizadas as análises de regressão linear simples, considerando como variáveis independentes a *LT\_Total* e as suas dimensões e como variáveis dependentes a *QVT\_Total* e as suas dimensões (Apêndice 13).

Na Tabela A (Apêndice 13) podem ser analisados os resultados da regressão linear simples que considera a *QVT\_Total* como variável dependente, podendo-se afirmar que todas as variáveis da Liderança Tóxica contribuem significativamente para predizer negativamente a *QVT\_Total*, sendo a *LT\_Total* explicativa de 41.4% da variância, a *LT\_Narc./Manip.* de 42.8%, a *LT\_Explos./Descont.* de 29.1% e a *LT\_Excl./Humilh.* de 10.8%. Os resultados da ANOVA são altamente significativos para todas as variáveis preditoras: *LT\_Total* [F(1, 311)= 220.002,  $p < .001$ ]; *LT\_Narc./Manip.* [F(1, 311)= 232.256,  $p < .001$ ]; *LT\_Explos./Descont.* [F(1, 311)= 127.810,  $p < .001$ ], e *LT\_Excl./Humilh.* [F(1, 311)= 37.525,  $p < .001$ ].

Relativamente aos resultados da regressão linear simples que considera a *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo* como variável dependente (Tabela B - Apêndice 13), é possível afirmar que todas as variáveis da Liderança Tóxica contribuem significativamente para predizer negativamente a *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo*, sendo a *LT\_Total* explicativa de 5.4% da variância, a *LT\_Narc./Manip.* de 6.4%, a *LT\_Explos./Descont.* de 2.7% e a *LT\_Excl./Humilh.* de 1.7%. Os resultados da ANOVA são significativos para todas as variáveis preditoras: *LT\_Total* [F(1, 311)= 17.627,  $p < .001$ ]; *LT\_Narc./Manip.* [F(1, 311)= 21.229,  $p < .001$ ]; *LT\_Explos./Descont.*

[F(1, 311)= 8.525,  $p<.01$ ], embora com efeito mais moderado no caso da *LT\_Excl./Humilh.* [F(1, 311)= 5.329,  $p<.01$ ].

Em termos dos resultados da regressão linear simples que considera a *QVT\_Relações Sociais e Liderança* como variável dependente (Tabela C - Apêndice 13), é possível afirmar, mais uma vez, que todas as variáveis da Liderança Tóxica contribuem significativamente para predizer negativamente a *QVT\_Relações Sociais e Liderança*, sendo a *LT\_Total* explicativa de 45.0% da variância, a *LT\_Narc./Manip.* de 46.5%, a *LT\_Explos./Descont.* de 31.7% e a *LT\_Excl./Humilh.* de 11.0%. Os resultados da ANOVA são altamente significativos para todas as variáveis preditoras: *LT\_Total* [F(1, 311)= 254.247,  $p<.001$ ]; *LT\_Narc./Manip.* [F(1, 311)= 270.727,  $p<.001$ ]; *LT\_Explos./Descont.* [F(1, 311)= 144.284,  $p<.001$ ], e *LT\_Excl./Humilh.* [F(1, 311)= 38.522,  $p<.001$ ].

Considerando a *QVT\_Valores no Local de Trabalho* como variável dependente, os resultados da regressão linear simples (Tabela D - Apêndice 13) dizem-nos que todas as variáveis da Liderança Tóxica contribuem significativamente para predizer negativamente a *QVT\_Valores no Local de Trabalho*, sendo a *LT\_Total* explicativa de 37.2% da variância, a *LT\_Narc./Manip.* de 39.1%, a *LT\_Explos./Descont.* de 25.6% e a *LT\_Excl./Humilh.* de 8.4%. Os resultados da ANOVA são altamente significativos para todas as variáveis preditoras: *LT\_Total* [F(1, 311)= 184.132,  $p<.001$ ]; *LT\_Narc./Manip.* [F(1, 311)= 199.911,  $p<.001$ ]; *LT\_Explos./Descont.* [F(1, 311)= 107.055,  $p<.001$ ], e *LT\_Excl./Humilh.* [F(1, 311)= 28.440,  $p<.001$ ].

Atendendo à *QVT\_Saúde e Bem-Estar* enquanto variável dependente, os resultados da regressão linear simples (Tabela E - Apêndice 13) indicam que todas as variáveis da Liderança Tóxica contribuem significativamente para predizer negativamente a *QVT\_Saúde e Bem-Estar*, sendo a *LT\_Total* explicativa de 13.1% da variância, a *LT\_Narc./Manip.* de 11.9%, a *LT\_Explos./Descont.* de 11.2% e a *LT\_Excl./Humilh.* de 4.3%. Os resultados da ANOVA são altamente significativos para todas as variáveis preditoras: *LT\_Total* [F(1, 311)= 46.804,  $p<.001$ ]; *LT\_Narc./Manip.* [F(1, 311)= 41.918,  $p<.001$ ]; *LT\_Explos./Descont.* [F(1, 311)= 39.364,  $p<.001$ ], e *LT\_Excl./Humilh.* [F(1, 311)= 13.995,  $p<.001$ ].

Por fim, na Tabela F (Apêndice 13), podem ser analisados os resultados da regressão linear simples que considera a *QVT\_Interface Trabalho-Indivíduo* como variável dependente, podendo-se afirmar uma vez mais que todas as variáveis da Liderança Tóxica contribuem significativamente para predizer negativamente a *QVT\_Interface Trabalho-Indivíduo*, sendo a *LT\_Total* explicativa de 15.7% da variância, a *LT\_Narc./Manip.* de



16.6%, a *LT\_Explos./Descont.* de 10.0% e a *LT\_Excl./Humilh.* de 5.6%. Os resultados da ANOVA são altamente significativos para todas as variáveis preditoras: *LT\_Total* [ $F(1, 311) = 57.880, p < .001$ ]; *LT\_Narc./Manip.* [ $F(1, 311) = 61.843, p < .001$ ]; *LT\_Explos./Descont.* [ $F(1, 311) = 34.673, p < .001$ ], e *LT\_Excl./Humilh.* [ $F(1, 311) = 18.558, p < .001$ ].

Mais uma vez é possível afirmar que a  $H_0$  (hipótese nula) foi rejeitada. A análise preditiva veio corroborar todas as afirmações tecidas na análise correlacional, traduzindo-se no facto de todas as dimensões da LT terem contribuído para prever, negativa e significativamente, todas as dimensões da QVT, levando-nos a concluir que a LT está efetivamente relacionada com uma menor QVT. Entre a análise correlacional e a análise preditiva existe apenas uma pequena diferença na dimensão *QVT\_Saúde e Bem-Estar* na medida em que na primeira análise, a relação negativa com a LT existe na ordem descendente de: *LT\_Total* - *LT\_Explos./Descont.* - *LT\_Narc./Manip.* - *LT\_Excl./Humilh.* e na segunda análise a ordem é: *LT\_Total* - *LT\_Narc./Manip.* - *LT\_Explos./Descont.* - *LT\_Excl./Humilh.*

Dos resultados obtidos, salientamos que é a dimensão *QVT\_Relações Sociais e Liderança* aquela que, dentro da QVT, apresenta a relação negativa mais forte com cada uma das dimensões da LT, seguida da dimensão *QVT\_Total* e posteriormente da *QVT\_Valores no local de trabalho*. Dentro das relações negativas, embora mais moderadas, segue-se a *QVT\_Interface Trabalho-Indivíduo* e a *QVT\_Saúde e Bem-Estar*, sendo que, em geral, a primeira dimensão apresenta valores negativos mais elevados que a segunda na sua relação com as dimensões da LT (excetua-se a relação com a *LT\_Explos./Descont.* onde se verifica o contrário). Por último, as relações negativas mais fracas de cada uma das dimensões LT com a QVT, encontram-se na dimensão *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo*. Do ponto de vista da LT, e de um modo geral, é na dimensão *LT\_Narcisismo/Manipulação*, seguida da *LT\_Total*, que se encontram as relações negativas mais fortes (à exceção da dimensão *QVT\_Saúde e Bem-Estar* cuja relação negativa mais forte se estabelece com a *LT\_Total*); sendo a *LT\_Exclusão/Humilhação* aquela que revela os valores mais baixos de relação com todas as dimensões da QVT.

Decorre da literatura que os líderes, em qualquer nível da hierarquia, têm um impacto considerável no bem-estar dos seus subordinados (Gilbreath & Benson, 2004; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman, 2010; citado por Ince, Jelley & MacKinnon, 2016). De acordo com Hudson (2013, citado por Ince et al., 2016), baseado na Teoria da Vinculação,

os líderes capazes de criar relações seguras/firmes com os seus subordinados deverão influenciar positivamente o seu bem-estar na medida em que constituem uma base de suporte segura. Pelo contrário, a liderança abusiva constitui um *stressor* capaz de conduzir a reações de desgaste por parte dos subordinados, tais como: fraca saúde mental, redução do bem-estar afetivo (ex. insatisfação com o trabalho, Lin, Wang & Chen, 2013), menores percepções positivas de justiça organizacional (Aryee, Sun, Chen & Debrah, 2008, citado por Chen & Wang, 2017), maior exaustão emocional (Wheeler, Halbesleben & Whitman, 2013, citado por Chen & Wang, 2017), ou até mesmo baixa qualidade das trocas interpessoais (ex. trocas líder-membro, Lian, Ferris & Brown, 2012, citado por Mackey, Frieder, Brees & Martinko, 2017), entre outras.

Da pesquisa efetuada, não foi encontrado nenhum estudo que avaliasse o impacto da LT sobre a QVT nos termos efetuados no presente estudo (ou seja, que incluísse todos os fatores psicossociais aqui englobados e avaliados apenas com base no COPSQ II). No entanto, foram encontradas evidências empíricas do impacto negativo de uma LT sobre os diversos fatores psicossociais considerados. Um estudo realizado por Torkelson, Holm, Bäckström e Schad (2016) acerca da incivilidade no local de trabalho, junto de 512 trabalhadores no setor escolar da Suécia, veio demonstrar, tal como neste estudo, que a relação negativa mais forte da incivilidade por parte dos supervisores em relação às diferentes subescalas do COPSQ II utilizadas, se estabelece com a subescala *Apoio Social de Superiores* (pertencente à dimensão *QVT\_Relações Sociais e Liderança*). O estudo realizado por Chen e Wang (2017) com 630 colaboradores de empresas públicas e privadas da China concluiu que uma supervisão abusiva está negativamente relacionada com variáveis como a: *confiança emocional, confiança cognitiva e percepção de justiça* em relação à supervisão (enquadráveis na dimensão *QVT\_Valores no local de trabalho*).

No âmbito da *QVT\_Saúde e Bem-estar* existem diversos estudos que comprovam a relação negativa existente entre esta e uma má liderança, nomeadamente e a título exemplificativo, o realizado por Chi e Liang (2013), que englobou 254 oficiais do Ministério Nacional da Defesa de Taiwan, e que demonstrou uma relação positiva da liderança abusiva com a *exaustão emocional* ou até mesmo o de Heijden, Mulder, König e Anselmann (2017), realizado com 34 771 enfermeiras de vários países da Europa, que revelou que a *qualidade da liderança, o suporte social por parte do supervisor e o suporte social dos colegas* contribui para uma diminuição do *stress*. O próprio estudo de Tepper (2000) demonstrou também a existência de uma correlação positiva entre uma supervisão

abusiva e um conjunto de fatores relacionados com uma má QVT, nomeadamente, *depressão, ansiedade e exaustão emocional*.

Ao nível da *QVT\_Interface Trabalho-Indivíduo*, a qual, neste estudo, foi apenas medida pela dimensão *Satisfação Laboral*, foram encontradas diversas pesquisas empíricas que comprovam a relação negativa existente entre esta última e uma liderança nefasta, nomeadamente o de Mehta e Maheshwari (2013) (como já atrás referido), o estudo longitudinal de Tepper e colaboradores (2015) com 169 trabalhadores em *full-time* numa cidade americana, que demonstrou a relação negativa da hostilidade do supervisor com a satisfação laboral dos subordinados ou até mesmo o de Mathieu e Babiak (2016) junto de 97 colaboradores de uma organização sem fins lucrativos que comprovou, mais uma vez, a relação inversa entre uma supervisão abusiva e a satisfação laboral. Em termos da *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo*, o estudo realizado por Wu, Hu e Yang (2013) que englobou 222 trabalhadores de várias empresas de Taiwan revelou a existência de uma relação negativa da liderança abusiva com a variável *percepção das características do trabalho* (a qual inclui: variedade no uso de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*). Já Rafferty e Restubog (2011) realizaram uma pesquisa empírica com 175 trabalhadores Filipinos e verificaram que uma supervisão abusiva está negativamente associada com as crenças dos subordinados em que estarão envolvidos num trabalho com *significado*.

Dado que o foco deste estudo se centra essencialmente nas questões da LT, não nos causa estranheza que os seus impactos negativos mais fortes se verifiquem em relação à dimensão *QVT\_Relações Sociais e Liderança*, dando ainda mais consistência ao facto da LT ser, efetivamente, contrária a um modo de liderança positivo e influenciador de uma boa QVT. Não obstante deste facto, parece-nos estar aqui em evidência, também, a importância que as relações sociais assumem no meio organizacional. Segundo Duffy, Ganster e Pagon (2002), as relações interpessoais e as interações entre os membros numa organização são determinantes críticos em relação ao que nelas acontece, sendo os líderes e os subordinados os seus constituintes funcionais e sociais mais importantes. Deste modo, pela complexidade gerada nas trocas sociais e pelo facto destas serem capazes de gerar sentimentos intensos, tanto de felicidade, como de desapontamento (Rook, 1992, citado por Duffy et al. 2002), torna-se essencial compreender o impacto das interações sociais negativas, quer no bem-estar, quer nas atitudes dos subordinados.

Por outro lado, parece-nos igualmente evidente o reflexo deveras negativo da LT na dimensão *QVT\_Valores no local de trabalho* (a qual, por sua vez, também engloba

questões relacionadas com a Liderança), uma vez que, e de acordo com Aubrey (2012), a toxicidade dos comportamentos dos líderes é capaz de colocar em risco as normas e valores de uma organização, influenciando o seu clima de uma forma negativa (Eğimli & Bitirim, 2008, citado por Özer, Uğurluoğlu, Kahraman & Avci, 2017). Não podemos esquecer que estamos a falar de valores estruturantes e necessários ao bem-estar do ser humano, tais como *confiança*: definida como a vontade do indivíduo em estar vulnerável às ações dos outros, baseado nas expectativas positivas acerca das intenções ou comportamentos da outra pessoa (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998, citado por Vogel et al., 2015) ou até mesmo percepções de *justiça*. De acordo com Mackey e colaboradores (2017), a justiça organizacional baseia-se na Teoria da Equidade de Adams (Adams, Folger & Cropanzano, 2001, citado por Mackey et al. 2017) e sugere que os subordinados realizam comparações cognitivas, das quais resultam muitas vezes sentimentos de injustiça desencadeados pelos comportamentos dos líderes (Klaussner, 2014, citado por Mackey et al. 2017), impactando de forma negativa nas suas percepções de QVT.

No campo das relações negativas mais moderadas entre a LT e a QVT, apraz-nos fazer referência à dimensão *QVT\_Saúde e Bem-estar*, na medida em que, com base na pesquisa efetuada, esta constitui, provavelmente, um dos fatores psicossociais do trabalho mais estudados, nomeadamente no que às variáveis *Stress* e *Burnout* diz respeito. De acordo com o *Guia do Stress* relacionado com o Trabalho publicado pela Comissão Europeia (2002, citado por Nyberg et al., 2011), existem indícios claros que uma porção significativa das queixas psicológicas, nomeadamente de *stress*, estará, pelo menos em parte relacionada com o trabalho; sendo que, por esse motivo, estaríamos à espera de uma relação negativa mais forte entre a LT e esta dimensão da QVT.

No entanto, face aos resultados, somos levados a ponderar que, eventualmente, dentro das variáveis relacionadas com o trabalho, a liderança poderá não ter um impacto assim tão forte nas questões da saúde e bem-estar. De acordo com Kouppala e colaboradores (2008, citado por Nyberg et al., 2011), a evidência científica acerca da influência do ambiente de trabalho psicossocial sobre o bem-estar e as doenças psicológicas é ainda limitada e mais ainda quando diz respeito à influência do papel da liderança sobre estes fatores. De facto, quando analisamos o *Inquérito de opinião pan-europeu sobre segurança e saúde ocupacional* realizado pela EU-OSHA (2013) (que demonstra que cerca de metade dos trabalhadores europeus considera o *stress* uma situação comum no local de trabalho), verificamos que o “Estar sujeito a comportamentos

inaceitáveis, como o *bullying* (intimidação) ou assédio” é apontado apenas por 23% dos respondentes como a causa mais comum de *stress* laboral, perdendo lugar para aspetos como “Horas de trabalho ou volume de trabalho” e “Reorganização do trabalho ou insegurança no trabalho”, ambos referidos por 41% dos respondentes.

Por fim, consideramos relevante realizar uma pequena consideração cerca da relação negativa mais ténue, existente entre a LT e a dimensão *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo*. Se atentarmos no conteúdo da dimensão (ex.: *Possibilidades de Desenvolvimento* ou *Significado do Trabalho*) podemos colocar em hipótese a possibilidade de se tratarem de variáveis que poderão assumir algum grau de independência face ao exercício de uma liderança negativa (não sendo tão diretamente afetadas por esta), podendo sim estar mais dependentes de outros fatores, tais como as políticas e práticas gerais da organização, ou até mesmo fatores motivacionais intrínsecos ao próprio indivíduo. Um dos objetivos do estudo de Wu e colaboradores (2013) consistia em perceber o efeito moderador da *Perceção das Características do Trabalho (PCT)* na relação entre dois *stressores* do trabalho: *Supervisão Abusiva (SA)* e *Exigências de Sobrecarga de Trabalho pelos Supervisores (ESTS)* e o *Burnout*. Concluiu-se assim que a *PCT* modera a relação negativa existente entre as *ESTS* e o *Burnout*, mas não a relação entre a *SA* e o *Burnout*, porque as *ESTS* comungam com a dimensão funcional da *PCT* (ambas relacionadas com características de trabalho), enquanto que *SA* assume uma dimensão relacional. Por analogia aos resultados deste estudo, se assumirmos a dimensão *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo* como tendo um carácter mais funcional que relacional, podemos encontrar uma possível explicação para o menor impacto da LT nesta dimensão.

### 6.3. Resultados das Análises Exploratórias e sua discussão

Com o intuito de aprofundar conhecimentos relativamente aos fenómenos da Liderança Tóxica, do Comprometimento Organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho foram realizadas análises exploratórias, tendo por base a sua relação com:

1. As **variáveis demográficas**: género, idade, estado civil, habilitações literárias;
2. As **variáveis profissionais**: setor de atividade, vínculo contratual, regime de trabalho, nível na hierarquia, antiguidade na empresa, antiguidade na função atual, existência/não existência de outros líderes (anteriores) na atual empresa, período de tempo com o atual líder e sexo do líder.

Por uma questão de simplificação, algumas das variáveis foram recodificadas tendo por base uma reafecção dos seus grupos (mantendo o pressuposto da homogeneidade e da comparabilidade). Importa igualmente referir que para o estudo exploratório da influência das variáveis demográficas e profissionais sobre a *Liderança Tóxica* foram usados testes não paramétricos, uma vez que esta variável não cumpre o pressuposto da normalidade. Pelo contrário, para as variáveis do *Comprometimento Organizacional* e da *Qualidade de Vida no Trabalho*, uma vez que estas cumprem o pressuposto da normalidade, foram usados testes paramétricos.

### **6.3.1. Liderança Tóxica, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho em função das variáveis demográficas**

Em resultado das análises exploratórias que visaram compreender a influência das variáveis demográficas *género*, *estado civil*, *idade* e *habilitações literárias* sobre a LT, o CO e a QVT, concluiu-se que apenas a variável *habilitações literárias* apresenta diferenças estatisticamente significativas entre grupos ao nível do CO e da QVT.

#### **Liderança Tóxica**

Explorada a relação das variáveis demográficas acima descritas com a variável *Liderança Tóxica e suas subdimensões*, chega-se à conclusão que tanto os resultados do *Mann-Whitney U test* para as variáveis *género* e *estado civil*, como do *Kruskal-Wallis test* para as variáveis *idade* e *habilitações literárias*, não revelaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

#### **Comprometimento Organizacional**

Tendo por base a análise exploratória do *Comprometimento Organizacional e suas subdimensões*, o *T-test* não revelou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos nas variáveis demográficas *género* e *estado civil*. Relativamente às variáveis demográficas *idade* e *habilitações literárias*, a *One-way ANOVA* revelou que apenas a última variável (*habilitações literárias*) apresenta diferenças estatisticamente significativas entre grupos, nomeadamente no que ao *CO\_Total* ( $F(2,31) = 3.421, p=.034$ ) e ao *CO\_Calculativo* ( $F(2,31) = 15.459, p=.000$ ) diz respeito. O *Tukey post hoc test* revelou ainda que, em termos do *CO\_Total*, a diferença estatisticamente significativa se encontra entre o grupo “Sem licenciatura” e o grupo “Mestrado ou Doutoramento” ( $p=.026$ ), sendo que o primeiro grupo é aquele que apresenta maiores níveis de CO; já ao nível do

*CO\_Calculativo*, todos os grupos apresentam diferenças estatisticamente significativas entre si: o grupo “Sem Licenciatura” apresenta maiores níveis de CO, quer em relação ao grupo “Com licenciatura”, quer em relação ao grupo “Mestrado ou Doutoramento”, sendo que o mesmo acontece ao grupo “Com licenciatura” em relação ao grupo “Mestrado ou Doutoramento”. A diferença mais significativa encontra-se entre o grupo “Sem licenciatura” e o grupo “Mestrado ou Doutoramento” ( $p=.000$ ) (Apêndice 14 - Tabela A).

Na meta-análise realizada por Meyer e colaboradores (2002), os autores concluem que as correlações estabelecidas entre o CO e as variáveis demográficas são relativamente baixas. Congruente com esta conclusão, foi o facto de, no presente estudo, só terem existido relações estatisticamente significativas entre a variável *habilitações literárias* e o *CO\_Total* e o *CO\_Calculativo*.

De facto, alguns estudos têm revelado que *CO (Total)* terá tendência a diminuir à medida que o *nível educacional* dos colaboradores aumenta (Meyer et al., 2002; Manríquez, Ramírez & Guerra, 2010, citado por González, Sánchez & López-Guzmán, 2016; González et al., 2016). No que ao *CO\_Calculativo* diz respeito, a investigação de Meyer e colaboradores (2002), assim como de Rego e colaboradores (2004), indicaram a existência de uma relação negativa entre a variável *Educação* e esta dimensão do CO. Tais resultados poderão estar relacionados com o facto das pessoas com um maior nível de habilitações terem também um maior sentido de liberdade, independência e confiança, que as leva a procurar alternativas de trabalho que melhor satisfaçam as suas necessidades (Dello Russo, Vecchione & Borgogni, 2013, citado por González et al., 2016). Enquanto que as pessoas com menores habilitações poderão ter a perceção de que dispõem de menores recursos, logo de menos alternativas de emprego disponíveis, levando-as a permanecer nas suas organizações.

### **Qualidade de Vida no Trabalho**

Por último, resultado da análise exploratória da *Qualidade de Vida no Trabalho e suas subdimensões* (tendo por base as variáveis demográficas), concluiu-se, através do *T-test*, que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos das variáveis demográficas *género* e *estado civil*. Por outro lado, a *One-way ANOVA* revelou, tal como no caso do *Comprometimento Organizacional*, que em relação às variáveis *idade* e *habilitações literárias*, apenas a última apresenta diferenças estatisticamente significativas entre grupos, nomeadamente ao nível da *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo* ( $F(2,31) = 5.638, p=.004$ ) e *QVT\_Saúde e Bem-estar* ( $F(2,31) = 5.197, p=.006$ ).

Posteriormente, o *Tukey post hoc test* revelou que, em termos da *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo*, as diferenças estatisticamente significativas se encontram no grupo “Sem licenciatura”, quer em relação ao grupo “Com licenciatura” ( $p=.021$ ), quer em relação ao grupo “Mestrado ou Doutorado” ( $p=.006$ ), sendo que ambos os casos, o grupo “Sem licenciatura” revela menores níveis de QVT. Ao nível da *QVT\_Saúde e Bem-estar* são de relevo estatístico, as diferenças entre o grupo “Com licenciatura” e o grupo “Mestrado ou Doutorado”, revelando este último grupo maiores níveis da variável em questão ( $p=.010$ ) (Apêndice 14 - Tabela B).

Um estudo realizado por Bjorner e Pejtersen (2010) em torno do COPSOQ II não encontrou diferenças no funcionamento dos itens do instrumento em função da variável *educação*, nomeadamente no que à *Organização do Trabalho e Conteúdo* e *Saúde e Bem-estar* diz respeito. Não obstante, Khumalo, Temane e Wissing (2012) e Rubenstein e colaboradores (2016) concluíram nos seus estudos que a *educação* estará positivamente relacionada com um maior *bem-estar psicológico* dos indivíduos (*QVT\_Saúde e Bem-estar*). De acordo com Duchin e Hubacek (2003) e Vorster e colaboradores (2000) (citados por Khumalo et al., 2012), o nível educacional é tido como uma das marcas do estatuto socioeconómico de um indivíduo, determinando, por norma, meios financeiros que permitem influenciar as suas decisões e escolhas em termos de estilo de vida; as quais, por sua vez, os habilitam a atingir um maior bem-estar psicológico. Neste caso específico, embora “Licenciados” e “Mestres/Doutores” se encontrem nos níveis superiores de educação, é importante ressaltar que perante o atual enquadramento social e económico, possuir uma licenciatura não está diretamente relacionado com melhores oportunidades de trabalho e, por conseguinte, com um conjunto de fatores (que não só financeiros) que permitirão aos indivíduos auferir de melhores condições de saúde e bem-estar. Obviamente que possuir um “Mestrado/Doutorado” também não implica uma relação direta entre estes fatores, mas certamente habilitará os indivíduos com um conjunto de ferramentas (técnicas, cognitivas, psicológicas, emocionais, etc.) que lhes permitirão não só aceder a um leque mais diversificado de oportunidades de trabalho capazes de lhes proporcionar maiores níveis de saúde e bem-estar (seja de forma direta e/ou indireta), como a saber lidar melhor com as situações/fatores que tendem a impactar nesta dimensão.

### **6.3.2. Liderança Tóxica, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho em função das variáveis profissionais**



Cumprindo mais um objetivo deste trabalho, foi estudado o impacto das variáveis profissionais: *vínculo contratual, sexo do líder, existência/não existência de outros líderes (anteriores) na atual empresa, setor de atividade, nível na hierarquia, antiguidade na empresa, antiguidade na função atual e período de tempo com o atual líder* nas variáveis LT, CO e QVT.

### **Liderança Tóxica**

Começando pela análise da influência da variável *vínculo contratual* na *Liderança Tóxica*, concluiu-se através do *Mann-Whitney U test* que as dimensões: *LT\_Total*, *LT\_Narcisismo/Manipulação* e *LT\_Explosividade/Descontrole* apresentam diferenças estatisticamente significativas entre grupos ( $[Z(U)=-2.358; p=.018]$ ,  $[Z(U)=-2.200; p=.028]$  e  $[Z(U)=-2.130; p=.033]$ , respetivamente), sendo que o grupo “Sem termo” apresenta *mean ranks* mais elevados em cada uma das dimensões comparativamente ao grupo “Outros” (Apêndice 15 - Tabela A).

Das pesquisas efetuadas, não foram descobertos estudos que relacionassem a *LT* com o *vínculo contratual* dos subordinados. Todavia, consideramos que os resultados encontrados podem dever-se ao facto de: (1) os contratados “sem termo” poderem ter sentimentos de maior segurança laboral que lhes permitem uma maior sinceridade nas respostas em relação ao seu líder, ou até mesmo (2) os colaboradores com vínculos mais precários não se sentirem tão afetados pelo exercício de uma *LT* pelo facto de olharem para a sua relação com a organização como algo precário, fazendo com que esses comportamentos acabem por não os afetar sobremaneira. Claro que também não podemos excluir a hipótese de que as pessoas com vínculos laborais mais seguros possam ser as vítimas mais diretas dos líderes tóxicos (naturalmente reportam mais diretamente a estes e com eles mais interatuam), sendo que os trabalhadores com situações laborais mais efémeras poderão estar mais afastados desta interação tóxica (nomeadamente pelo efeito amortecedor dos mais diretamente ligados ao líder).

Relativamente à influência da variável *sexo do líder*, verifica-se no *Mann-Whitney U Test* que apenas na dimensão *LT\_Exclusão/Humilhação* existem diferenças significativas entre grupos  $[Z(U)=-3.008; p=.003]$ , revelando-se valores mais elevados da variável aquando do sexo “Masculino” (*Mean Rank*= 167.78) do que do “Feminino” (*Mean Rank*= 136.53). Analisadas outras pesquisas empíricas que se detiveram no estudo da Supervisão Abusiva (uma vez que os estudos que se debruçam sobre a *LT* são ainda bastante limitados) verifica-se que os resultados da relação entre esta variável e o *sexo do*

*líder* (“masculino = 0”; “feminino” = 1) apresentam, em geral, uma relação negativa, tal como neste estudo (Wei & Si, 2013; Mackey et al., 2017). Arditi e Balci (2009), num estudo que se debruçou sobre as diferenças de género de gestores de projetos na área da indústria de construção, concluem que não existem diferenças significativas entre os sexos ao nível das competências de gestão, embora as mulheres revelem um melhor desempenho em termos de “sensibilidade” e “autoridade e presença”. Por outro lado, o estudo de Bass e Avolio (1994, citado por Wu, 2006) demonstra que as mulheres tendem a ter um estilo de liderança mais transformacional que os homens e que mesmo que homens e mulheres demonstrem um estilo de liderança transformacional, estas últimas são avaliadas mais positivamente, o que torna ainda mais consistente a possibilidade dos líderes masculinos poderem revelar maiores níveis de LT.

Em termos da *existência/não existência de outros líderes (anteriores) na atual empresa* o *Mann-Whitney U test* revela que não existem diferenças estatisticamente significativas entre grupos. Analisada a influência do *setor de atividade* sobre a variável da *Liderança Tóxica*, o *Kruskal-Wallis test* indica que existem diferenças estatisticamente significativas entre grupos apenas na dimensão *LT\_Exclusão/Humilhação* [ $X^2(2)= 5.991$ ;  $p=.050$ ], sendo o setor da “Indústria+Comércio” aquele que apresenta maiores níveis da variável (*Mean rank*= 166.83), seguido do setor “Serviços” (*Mean rank*= 164.19) e posteriormente do setor “Outros” (*Mean rank*=139.29). Ao nível das variáveis *nível na hierarquia*, *antiguidade na empresa* e *antiguidade na função atual*, o *Kruskal-Wallis test* indica que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

Mais uma vez, dentro das pesquisas efetuadas, não se encontraram estudos que abordassem a relação entre o *setor de atividade* e uma *liderança tóxica ou abusiva*. No entanto, Tepper (2007, citado por Martinko et al., 2013) defende que a investigação tende a sugerir que as indústrias parecem estar particularmente suscetíveis a comportamentos abusivos devido ao ambiente que normalmente as caracteriza, nomeadamente: elevadas exigências de trabalho, pressão, risco e elevados custos associados com o erro. Por outro lado, se atendermos ao facto da indústria ser ainda um setor de atividade com uma maior prevalência de homens (INE, 2017), inclusive em posições de gestão, será então possível enquadrar os resultados encontrados com a análise realizada aquando da influência do *sexo do líder* na LT.

Por fim, tendo em consideração a influência do *período de tempo com o atual líder*, o *Kruskal-Wallis test* revela que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos nas dimensões: *LT\_Total* [ $X^2(4)= 12.460$ ;  $p=.014$ ],

*LT\_Narcisismo/Manipulação* [ $X^2(4)= 12.466$ ;  $p=.014$ ] e *LT\_Explosividade/Descontrole* [ $X^2(4)= 9.549$ ;  $p=.049$ ]. Em todas as dimensões mencionadas, os *mean ranks* menos elevados encontram-se nos grupos “<1 ano” e posteriormente no grupo “1 a 3 anos”; sendo que no âmbito dos mais elevados temos o grupo “3 a 5 anos” para a dimensão *LT\_Explosividade/Descontrole* e o grupo “>10 anos” para as dimensões *LT\_Total* e *LT\_Narcisismo/Manipulação* (Apêndice 15 - Tabela B).

Relativamente à relação entre a *supervisão abusiva* e o *período de tempo com o atual líder*, vários estudos demonstram que embora esta se afigure como positiva, tende a não ser relevante do ponto de vista estatístico (Wei & Si, 2013; Burton, Hoobler & Scheuer, 2012; Mackey et al., 2017). Não obstante, os resultados encontrados parecem-nos ter alguma lógica, na medida em que, tal como já referido, os efeitos de uma liderança negativa tendem a agravar-se com uma exposição prolongada, devido ao ajustamento emocional necessário para fazer a este tipo de liderança (Wang et al., 2016), levando os subordinados a inflacionar a avaliação realizada. Ainda dentro desta análise, foi curioso constatar que as variáveis *período de tempo com o atual líder* e *vínculo contratual* revelam diferenças significativas entre grupos dentro das mesmas subdimensões da LT, o que nos levou a tentar estabelecer a sua relação. E, efetivamente, comprovou-se a existência de uma relação negativa e significativa entre *vínculo contratual* e o *tempo com o atual líder*, indicando que quanto maior é o período de tempo passado com o atual líder, mais os vínculos contratuais tendem a ser estáveis (“Sem termo”). Assim sendo, reforça-se a ideia que o decurso do tempo, refletido na convivência com o líder e na aquisição de vínculos contratuais mais efetivos, concorre para indicar uma prevalência mais elevada de percepção de LT nos subordinados. Por outro lado, parece ser evidente que a LT para com as pessoas que se encontram há mais tempo nesta relação é de cariz mais subtil (narcísico/manipulador) enquanto que com os recém-chegados ou mais novos sob o seu comando, são vítimas mais diretas de atos negativos básicos (comportamentos de explosividade e descontrole).

### **Comprometimento Organizacional**

Relativamente à influência das variáveis *vínculo contratual*, *sexo do líder* e *existência/não existência de outros líderes (anteriores) na atual empresa* no *Comprometimento Organizacional* dos inquiridos, o *T-test* não revelou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos.

Se considerarmos a avaliação da influência da variável *nível na hierarquia* no CO, a *One-way ANOVA* indica que existem diferenças estatisticamente significativas entre grupos nas dimensões *CO\_Total* ( $F(2,31) = 6.553, p=.002$ ), *CO\_Afetivo* ( $F(2,31) = 10.874, p=.000$ ) e *CO\_Normativo* ( $F(2,31) = 11.076, p=.000$ ). Os resultados do *Tukey post hoc test* para a presente variável profissional constam da Tabela C (Apêndice 15), sendo de realçar que à medida que se desce na hierarquia, os valores das variáveis em questão também são menores. Na dimensão *CO\_Total* as diferenças estão entre o grupo “Direção” e “Trabalhador”, este último com menores níveis da variável; no *CO\_Afetivo* encontram-se entre “Direção” e “Trabalhador” e entre “Chefia Intermédia” e “Trabalhador”, tendo em ambos os casos o grupo “Trabalhador” menores níveis da variável; e no *CO\_Normativo* existem diferenças de relevo estatístico entre todos os grupos, apresentando o grupo “Direção” níveis mais elevados da variável, quer em relação ao grupo “Chefia Intermédia”, quer em relação ao grupo “Trabalhador”, sendo que, por sua vez, este último apresenta valores mais baixos em relação ao grupo “Chefia Intermédia”.

Resultados de diversas pesquisas empíricas (Siu, 2003; Sisodia & Das, 2013) revelam que existe uma correlação positiva e significativa entre o *CO\_Total* (resultante da soma dos três tipos de CO apontados por Meyer & Allen, 1991) e o *nível na organização*, ou seja, que à medida que aumenta o nível da função, também aumenta o CO; indo assim ao encontro dos resultados encontrados neste estudo. Mais especificamente, no que ao *CO\_Afetivo* e *CO\_Normativo* diz respeito, o estudo de Giannikis e Nikandrou (2013) indicou uma relação positiva da *posição na organização* com o *CO\_Afetivo* e negativa com o *CO\_Normativo* (embora sem relevância estatística); enquanto que o de Silva, Gallon e Pessotto (2017) revelou uma relação positiva entre o *cargo na organização* e estas duas dimensões do CO, embora só a do *CO\_Afetivo* tivesse relevância estatística. Daqui se poderá concluir que os colaboradores com cargos mais elevados nas organizações tendem a nelas permanecer essencialmente pelos laços afetivos criados com as mesmas ou pelo facto da sua posição lhes ter proporcionado recursos (materiais e/ou imateriais) que têm necessidade de retribuir. Ora, se associarmos estes resultados aos encontrados na variável *habilitações literárias*, na medida em que maiores habilitações estão normalmente associadas a cargos mais elevados, compreende-se melhor ainda a ligação destes últimos a outras formas de CO que não o *CO\_Calculativo*.

Em termos da *antiguidade na empresa*, a *One-way ANOVA* indica que as diferenças estatisticamente significativas entre grupos se encontram nas dimensões *CO\_Calculativo* ( $F(6,31) = 2.566, p=.019$ ) e *CO\_Normativo* ( $F(6,31) = 2.055, p=.058$ ). O

*Tukey post hoc test* indica que relativamente à dimensão *CO\_Calculativo* as diferenças de relevo estatístico se encontram entre os grupos “3 a 5 anos” e “10 a 15 anos” ( $p=.033$ ), apresentando o último valores mais elevados da variável em questão (*Mean difference* = -4.07407\*). Em relação ao *CO\_Normativo* estas diferenças estão entre os grupos “1 a 3 anos” e “5 a 10 anos” ( $p=.045$ ), apresentando o primeiro valores mais elevados da variável em questão (*Mean difference* = 2.75362\*).

Os estudos de Meyer e colaboradores (2002) e Jaros (1997) revelaram que a *antiguidade na organização* estaria positivamente relacionada com todas as dimensões do CO, estando assim congruente com os resultados deste estudo no que ao *CO\_Calculativo* diz respeito, mas dissonante em relação comportamento do *CO\_Normativo*. De salientar que Nascimento e colaboradores (2008) já teriam igualmente comprovado que o aumento da *antiguidade* estaria relacionada com o acentuar de uma relação positiva entre o *CO\_Calculativo* e o *CO Normativo*, inversamente ao que foi revelado no presente estudo.

Salienta-se mais uma vez, tal como ocorreu na relação da variável *habilitações literárias* com o *CO\_Calculativo*, que à medida que antiguidade numa organização aumenta, as pessoas tendem a acumular investimentos e recursos (ex. estatuto financeiro, estatuto da função, regalias, etc.) que acabam por percecionarem serem difíceis de obter fora dela, acabando por permanecer de forma a não os perder. Uma hipotética explicação para o comportamento do *CO\_Normativo* poderá estar relacionada com o facto dos colaboradores, dada a sua permanência na organização ser ainda muito recente, sentirem obrigação de retribuir o facto de esta lhes ter proporcionado a oportunidade de nela trabalharem.

Os resultados da *One-way ANOVA* para as variáveis: *setor de atividade*, *antiguidade na função atual* e *período de tempo com o atual líder* não revelam diferenças estatisticamente significativas entre grupos na sua relação com o *Comprometimento Organizacional*.

### **Qualidade de Vida no Trabalho**

Tal como no *Comprometimento Organizacional*, o *T-test* não revelou diferenças estatisticamente significativas entre os grupos que constituem as variáveis *vínculo contratual*, *sexo do líder* e *existência/não existência de outros líderes (anteriores)* na atual empresa em relação à *Qualidade de Vida no Trabalho*.

Tomando em consideração a influência do *setor de atividade* sobre a variável da *QVT*, a *One-way ANOVA* indica que existem diferenças estatisticamente significativas

entre grupos nas dimensões: *QVT\_Total* ( $F(2,31) = 3.724, p=.025$ ), *QVT\_Relações Sociais e Liderança* ( $F(2,31) = 3.542, p=.030$ ) e *QVT\_Interface Trabalho-Indivíduo* ( $F(2,31) = 4.090, p=.018$ ). Os resultados do *Tukey post hoc test* revelam ainda que em todas as dimensões mencionadas, as diferenças estatisticamente significativas se encontram entre o grupo “Serviços” e o grupo “Outros”, sendo que o grupo “Outros” apresenta valores mais elevados das variáveis em questão (Apêndice 15 - Tabela D).

Embora o estudo realizado por Silva e colaboradores (2014) não tenha efetuado considerações em relação a diferenças significativas entre grupos dentro da variável *setor profissional* em relação às dimensões de QVT, podemos verificar, pelas médias descritas, que dentro da *QVT\_Relações Sociais e Liderança* e da *QVT\_Interface Trabalho-Indivíduo* (Satisfação no Trabalho), o setor dos “Serviços+Comércio” se encontra dentro das médias mais baixas, nomeadamente quando comparado com outros setores como: “Ensino”, “Saúde”, “Administração Pública” e “Forças Policiais”, apresentado assim resultados congruentes com os deste estudo.

Relativamente à influência da variável *nível na organização* na QVT, a *One-way ANOVA* indica que existem diferenças estatisticamente significativas entre grupos nas dimensões *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo* ( $F(2,31) = 17.405, p=.000$ ) e *QVT\_Interface Trabalho-Indivíduo* ( $F(2,31) = 2.966, p=.053$ ). Os resultados do *Tukey post hoc test* constam da Tabela E (Apêndice 15), sendo de destacar que:

- (1) Na dimensão *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo* as diferenças existem entre o grupo “Direção” e o grupo “Trabalhador” e entre o grupo “Chefia Intermédia” e o grupo “Trabalhador”, apresentando este último grupo, em ambos os casos, menores níveis da variável, com uma significância de  $p=.000$ ;
- (2) Na dimensão *QVT\_Interface Trabalho-Indivíduo* as diferenças de revelo estão entre o grupo “Direção” e o grupo “Trabalhador”, tendo este último, mais uma vez, menores níveis da variável, com uma significância de  $p=.044$ .

Em consonância com os resultados deste estudo, Dupret, Bocéréan, Teherani, Feltrin e Pejtersen (2012), encontraram relação entre o *nível na organização* e a *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo*, indicando que os trabalhadores de colarinho azul, técnicos e *staff* administrativo (sem cargos de supervisão) revelaram níveis mais baixos de *influência no trabalho* e de *possibilidades de desenvolvimento*, quando comparados com cargos de gestão. Tal conclusão faz-nos bastante sentido, na medida em que, associados a cargos de gestão, estão normalmente funções com um conteúdo mais

apelativo e diversificado e que exigem maiores níveis de iniciativa e influência. Falamos de cargos que pela sua complexidade estão ligados a exigentes necessidades de aprendizagem e desenvolvimento contínuos, que, no conjunto, proporcionarão obter um trabalho com mais significado e com um maior nível de envolvimento. Se associarmos a relação positiva existente neste estudo entre o *nível na organização* e as *habilitações literárias* (indicativa de que à medida que se sobe na hierarquia, também sobem as habilitações literárias) podemos estender esta teoria aos resultados encontrados entre esta última variável (*habilitações literárias*) e a *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo*.

Contrariamente aos resultados a que chegamos, González e colaboradores (2016) e Giannikis e Nikandrou (2013) concluíram pela não existência de relação entre a *posição na organização* e a *satisfação laboral* (única variável da *QVT\_Interface Trabalho-Indivíduo*). González e colaboradores (2016) vão mais longe, referindo ser comum encontrar uma relação negativa entre as variáveis, na medida em que níveis mais elevados de educação/posição deverão conduzir a expectativas igualmente elevadas, que nem sempre poderão ser satisfeitas. No entanto, Clark e Oswald (1996, citado por González et al., 2016) avançam uma explicação para a possibilidade desta relação ser positiva (tal como se afigura no presente estudo), referindo que se as aspirações das pessoas com maior nível educacional (e que normalmente ocupam cargos mais elevados), tais como salários, incentivos e reconhecimento, forem atingidas, tal poderá conduzir a níveis de satisfação mais elevados.

As variáveis *antiguidade na empresa* e *antiguidade na função atual* não revelam diferenças estatisticamente significativas entre grupos na sua relação com a *Qualidade de Vida no Trabalho*, ao contrário do que acontece com a variável *período de tempo com o atual líder* em que a *One-way ANOVA* revela que existem diferenças estatisticamente significativas entre grupos na dimensão *QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo* ( $F(4,31) = 2.872, p=.023$ ). O *Tukey post hoc test* indica que estas diferenças se encontram entre o grupo “<1 ano” e o grupo “5 a 10 anos” ( $p=.011$ ), sendo que o último grupo revela valores mais elevados da dimensão em questão (*Mean difference* = -2,20225\*).

Também a pesquisa empírica de Wu e colaboradores (2013) revelou a existência de uma relação positiva entre a variável *antiguidade com o supervisor* e a *PCT*, parecendo indicar que as relações estabelecidas com o supervisor, reforçadas pela variável tempo, tendem a melhorar as perceções dos subordinados em relação às características do seu trabalho e a aumentar a sua influência e envolvimento em relação ao mesmo.

#### **6.4. Limitações do Estudo**

Tal como acontece em qualquer estudo, o presente estudo tem limitações. Em primeiro lugar, cabe-nos fazer referência ao facto dos resultados deste estudo refletirem a posição dos respondentes num determinado momento da sua vida pessoal e profissional. Neste sentido, obviamente que o recurso a um estudo longitudinal, que permite analisar o papel dos resultados de processos comportamentais durante um determinado período de tempo (Cillessen, 2005), nos ajudaria a perceber melhor se a relação entre as variáveis que hoje obtivemos é realmente efetiva e constante ou se poderá ser alterada com base na mutabilidade de outros fatores com o decurso do tempo.

Em segundo lugar, há que ressaltar que o método utilizado para a recolha de dados teve por base questões de conveniência, económicas e de escassez de tempo, sendo que poderemos ter sido condicionados na obtenção de uma melhor representatividade da população ativa alvo deste estudo. Se analisarmos a descrição da amostra, verificamos, por exemplo, a baixa representação de trabalhadores com idades superiores a 39 anos, com menores habilitações literárias e maior antiguidade na empresa; o que reflete o facto do preenchimento do Questionário ter sido realizado exclusivamente através da Internet, com recurso a Redes Sociais, meios privilegiados para as camadas mais jovens. Sugere-se assim que, em futuras investigações, se realize uma análise prévia da população que se pretende estudar e posteriormente se direcione os meios de recolha de informação mais adequados para a mesma. Assim sendo, os resultados, neste estudo, devem ser analisados à luz das características da amostra, constituída de forma aleatória.

Em terceiro lugar, não poderemos deixar de apontar as eventuais fragilidades dos instrumentos utilizados para medir a LT e a QVT, tendo por base as opções tomadas. Ao nível do instrumento criado para medir a LT, que denominamos de Questionário de Liderança Tóxica (QLT), deparamo-nos com um primeiro desafio que se deteve com a tradução dos itens de inglês para português. Mais uma vez, por constrangimentos económicos e de tempo, o processo de tradução e adaptação cultural não foi tão complexo quanto o aconselhado pela literatura, nomeadamente por Guillemín, Bombardier e Beaton (1993), Beaton, Bombardier, Guillemín e Ferraz (2000) e Wild e colaboradores (2005) (citados por Costa, 2011), que determinam que este deve seguir as etapas de: (1) Preparação; (2) Tradução; (3) Reconciliação através do Método Delphi; (4) Retrotradução; (5) Relatório retrotradução vs versão original; (6) Harmonização; (7) Pré-teste; (8) Análise dos resultados pré-teste; (9) Revisão final e, por fim, (10) Versão final e Relatório. Desta



forma, não obstante os posteriores processos de validade e fidelidade do instrumento terem revelado que este poderia ser usado com segurança na medição do constructo, aconselha-se um processo de tradução mais complexo, assim como a sujeição do instrumento a novos testes de validade e fidelidade em futuras pesquisas. Ressalva-se ainda a necessidade de avaliar a pertinência da manutenção da dimensão *LT\_Exclusão/Humilhação* no QLT por dois factores: (1) pelo facto de ser a dimensão que revela uma menor consistência interna dentro do instrumento e (2) pelo facto de ser a dimensão que revelou os valores de correlação mais baixos tanto em relação ao CO como à QVT. Por outro lado, como acontece com qualquer novo instrumento, deparamo-nos com a inexistência de dados empíricos em outros estudos que permitissem estabelecer comparações e generalizações.

Em termos do COPSOQ II (versão portuguesa) temos a ressaltar que o facto de se ter optado por não aplicar na íntegra nenhuma das versões (curta, média ou longa) poderá criar alguns obstáculos na generalização dos resultados relacionados com as dimensões em questão. Não obstante desse facto, relembramos que o intuito deste instrumento se baseia na versatilidade e adaptabilidade aos contextos em estudo, não tendo sido incluídos itens que não os previstos no instrumento (Silva et al., 2014), para além de que a versão criada demonstrou bons níveis de fidelidade (quer da escala global, quer das subescalas), que nos permitiram segurança no teste de hipóteses.

Em quarto lugar, será importante reforçar a ideia de Schmidt (2014), com a qual corroboramos, e que está relacionada com o facto de apesar de se denotar um aumento do número de artigos relacionados com a LT, existe ainda muito pouca investigação empírica em torno do conceito. Por esse motivo, tivemos a necessidade de recorrer a estudos que tiveram por base conceitos relacionados, essencialmente a *supervisão abusiva*. Obviamente que este facto não nos impediu de fazer a discussão dos resultados, uma vez que este estudo tinha como objetivo primordial abordar o universo pouco explorado, e respetivos efeitos, de uma *má liderança*; mas obviamente que a condicionou, na medida em que não permitiu realizar um paralelo com o conceito específico da *Liderança Tóxica*. Ressalva-se aqui a necessidade imperiosa de realização de mais investigações empíricas com base nos pressupostos deste conceito.

Em quinto lugar, perante a pesquisa efetuada e apesar de tal não ter sido incluído neste estudo, consideramos importante ressaltar a importância da análise do efeito moderador que determinadas variáveis poderão exercer na relação da LT com as variáveis do CO e da QVT. A título de exemplo, o estudo de Khattak, Ahmad, Ahmad e Manzoor (2015) para além de demonstrar que a liderança abusiva afeta significativamente a

exaustão emocional dos subordinados, reflete ainda que a intenção hostil dos supervisores em provocar danos nos subordinados modera a relação entre as duas variáveis, ou seja, quanto maior a intenção hostil, mais forte é a relação da supervisão abusiva com a exaustão emocional.

Por último, foi assumido neste estudo que a LT seria uma variável independente com impacto em variáveis resultado relacionadas com os destinatários desta liderança – os subordinados. No entanto, segundo Duffy e colaboradores (2002), é necessário considerar que determinados comportamentos indesejáveis por parte dos subordinados poderão ser precedentes da LT. Não estaremos com tal ressalva a defender que os comportamentos de LT têm origem e justificação no comportamento dos subordinados; no entanto, pensamos ser importante colocar em perspetiva que a LT pode, em determinados aspetos e circunstâncias, desenvolver-se nestes termos. Para contornar essa questão, teria sido necessário auscultar os líderes tóxicos alvo de avaliação neste estudo e abordar a sua perspetiva enquanto líderes.

À parte das limitações aqui identificadas, consideramos que os resultados encontrados constituem um importante contributo para a ciência e prática nomeadamente em relação ao aprofundamento dos fenómenos relacionados com a LT, CO e QVT e suas interações.

### **Capítulo III - CONCLUSÃO**

De um modo geral, a investigação relacionada com a Liderança tem sido orientada no sentido de se encontrar o tipo de líder ou método mais efetivo para exercer esta prática. Daqui surgiram, recentemente, conceitos como liderança transformacional, ética ou autêntica, entre outros, os quais têm o seu foco naquilo que é uma liderança positiva e nos seus respetivos efeitos. Contudo, surge recentemente uma corrente de pesquisa que ressalva a existência de um “lado negro” da Liderança (Conger, 1990, citado por Schyns & Schilling, 2013) com efeitos devastadores tanto para os seus seguidores, como para as organizações como um todo.

A presente dissertação teve assim como objetivo sensibilizar para a existência de comportamentos de liderança nas organizações que, pelo seu carácter nocivo, são capazes de gerar uma atmosfera desmoralizadora, de medo e muitas vezes quase desumana, com poder para paralisar uma organização, funcionando mesmo como um “assassino silencioso” (Indradevi, 2016). Resultado da investigação realizada conclui-se assim pela confirmação do impacto negativo da LT no CO dos trabalhadores e na sua QVT, gerando-se mais um contributo para o aprofundamento científico das temáticas em questão e, em particular da LT que, segundo Schyns e Schilling (2013), carece ainda de uma revisão quantitativa em relação às suas consequências.

Como consequência direta do exercício da LT nas organizações e do impacto negativo gerado no CO e na QVT dos trabalhadores, cabe à Gestão de Recursos Humanos (GRH), por um lado, exercer um papel preventivo através da promoção de ambientes organizacionais saudáveis (tanto em termos materiais, como psicossociais) e que valorizem uma cultura de respeito e dignidade nas trocas entre os seus membros; e, por outro lado, ser capaz de desenvolver políticas e práticas que permitam não só a identificação como a intervenção ao nível da LT e seus impactos, que ameaçam o desempenho e bem-estar de trabalhadores e organizações.

Pela experiência prática do autor deste estudo, a sensibilização em torno das questões da LT e da promoção de processos de CO e QVT, de modo a integrá-los na cultura de uma organização, terá de se iniciar pela gestão de topo. Sem o compromisso e envolvimento dos níveis mais elevados da gestão quanto a estas questões, a implementação deste tipo de cultura tornar-se-á um processo bem mais complexo. Posteriormente, há que ressaltar, desde logo, a necessidade de estruturar processos de Recrutamento e Seleção

baseados numa lógica de avaliação de competências que permitam filtrar e posteriormente dirimir a entrada para as organizações deste tipo de líderes.

Os próprios sistemas de comunicação parecem-nos ter um papel fulcral em relação a este aspeto, seja nos processos de Acolhimento e Integração, onde deverá ser inculcida uma cultura que valoriza as práticas de uma boa liderança e que rejeita comportamentos focados numa LT, seja através dos sistemas de Gestão do Desempenho implementados. De acordo com Tavanti (2011), embora nem todos os subordinados estejam preparados para avaliar os seus líderes, poderão ser eles a melhor forma de detetar a existência deste tipo de comportamentos. A inexistência ou mau funcionamento de sistemas de *feedback* que permitam dar voz aos trabalhadores ajudarão os líderes tóxicos a prosperar dentro das organizações. Os programas de formação e *coaching* poderão também constituir uma arma importante na hora de combater este tipo de comportamentos e ajudar estes líderes a empreender uma liderança mais efetiva. A realização de estudos de clima organizacional poderão igualmente constituir importantes ferramentas para a compreensão da relação entre as perceções de Liderança, CO e QVT, apoiando na constituição de programas que fomentem boas práticas nos respetivos processos.

Tendo em conta que as pessoas passam grande parte das suas vidas no trabalho, e que grande parte daquilo que elas dão às suas organizações está intrinsecamente relacionado com aquilo que dela recebem, é essencial que a GRH compreenda e atue nos fatores que interferem neste contributo. De acordo com Morrow (2011), as organizações não deixam de ser um objeto inanimado, cujas dinâmicas e performance resultam desta entrega dos seus ativos humanos, dando força a uma frase comum em gestão de que são “as pessoas que fazem o lugar”. Assim sendo, é hoje amplamente reconhecido que a Liderança constitui um processo vital nas organizações, na medida em que impacta diretamente nas perceções dos subordinados em relação à forma como estes as veem e dos contributos que estão dispostos a oferecer. A dimensão relacional líder-subordinado tende assim a impactar em importantes processos, tais como o CO, ou seja na ligação que o subordinado desenvolve em relação à sua organização, ou até mesmo nas perceções de QVT, enquanto conjugação das características do meio laboral com a respetiva perceção dos indivíduos em relação às mesmas. Liderança, CO e QVT aparecem assim como processos que, se corretamente conduzidos, poderão culminar num melhor desempenho individual, grupal e, por conseguinte, numa maior eficácia organizacional.

Perante o descrito, e a importância que a LT assume na explicação de determinados fatores relacionados com o desempenho dos colaboradores face às suas

organizações, torna-se essencial fomentar a investigação em torno destas temáticas, ressaltando-se a necessidade de mais estudos que coloquem em evidência o impacto da LT na vida das organizações. Indo um pouco mais longe, seria interessante desenvolver-se uma linha de investigação que estudasse o impacto que a LT exerce sobre o desempenho organizacional, tendo o CO e a QVT como variáveis moderadoras.

Tendo em conta que estamos perante ambientes organizacionais progressivamente mais competitivos e exigentes, que ocupam um lugar cada vez mais proeminente na vida das pessoas, existe cada vez mais a necessidade das novas gerações retirarem uma verdadeira satisfação e até felicidade dos seus trabalhos, também como forma de conseguirem lidar com a dimensão dos desafios que lhe são colocados. Assim sendo, parece-nos que o paradigma das organizações deverá tender cada vez mais a pautar-se por comportamentos baseados na ética e na valorização dos colaboradores, percecionando-os não só como recursos humanos, mas acima de tudo como pessoas, dotadas de sentimentos, os quais haverá a necessidade de conquistar para uma melhoria da eficácia organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcántara, S. M. & Sánchez, A. H. (2005). Necesidad de estudios y legislación sobre factores psicosociales en el trabajo. *Revista Cubana de Salud Pública*, 31(4), 338–344. Consultado em 18 ago. 2016. Disponível em [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662005000400012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662005000400012).

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R.D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy* (285–314). Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.

Almeida, L. & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Coimbra: APPORT.

Arditi, D. & Balci, G. (2009). Managerial Competencies of Female and Male Construction Managers. *Journal of Construction Engineering & Management*, 135(11), 1275-1278. Consultado em 07 set. 2017. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=02316b04-c483-4a8b-abd8-efc5e84eef51%40sessionmgr4010>

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills for better leadership and management* (4ª ed.). Philadelphia, PA : Kogan Page.

Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. & McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–210. Consultado em 25 jul. 2016. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=51685449-38e7-4b5c-abfb-69ef1ecf53f9%40sessionmgr4009&bdata=Jmxhbmc9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=17638487&db=mnh>

Asgari, M. H. & Dadashi, M. A. (2011). Determining the Relationship between Quality of Work Life (QWL) and Organizational Commitment of Melli Bank Staff in West Domain of Mazandaran in 2009-2010. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(8), 682-687. Consultado em 02 set. 2016. Disponível em <http://ajbasweb.com/old/ajbas/2011/August-2011/682-687.pdf>

Aubrey, L. (2012). *The Effect of Toxic Leadership* (Projeto de Investigação Estratégica submetido em cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre em Estudos Estratégicos). United States Army War College, Carlisle Barracks, Pensilvânia, Estados Unidos da América. Disponível em <http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA560645>

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. Consultado em 03 dez. 2016. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000876>.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. Consultado em 07 nov. 2016. Disponível em <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.

Bass, B.M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bjorner, J. & Pejtersen, J. (2010). Evaluating construct validity of the second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire through analysis of differential item functioning and differential item effect. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 90–105. Consultado em 31 ago 2017. Disponível em <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1403494809352533>

Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L. & Cervantes, G. (2010a). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170. Consultado em 28 ago. 2016. Disponível em [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttextepid=S1576-59622010002200007](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttextepid=S1576-59622010002200007).

Blanch, J. M., Sahagún, M. & Cervantes, G. (2010b). Estructura Factorial del Cuestionario de Condiciones de Trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 175-189. Consultado em 8 out. 2016. Disponível em [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttextepid=S1576-59622010003300002](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttextepid=S1576-59622010003300002).

Brown, M. & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. Consultado em 28 jul. 2016. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898430600110X>.

Brown, M., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. Consultado em 30 jul. 2016. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=15&sid=12871d53-c8d7-4bdd-85f9-d6be327fcf87%40sessionmgr4008&bdata=Jmxhbm9cHQtYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=17393728&db=bth>

Burns, J. (2003). *Transformational leadership*. New York: Atlantic Monthly Press.

Burton, J., Hoobler, J. & Scheuer, M. (2012). Supervisor Workplace Stress and Abusive Supervision: The Buffering Effect of Exercise. *Journal of Business & Psychology*, 27(3), 271-279. Consultado em 06 set. 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=35521dfd-b98d-4546-b57c-fb5acfd6f4c4%40sessionmgr102>

Chen, Z. & Wang, H. (2017). Abusive Supervision and Employees' Job Performance: a Multiple Mediation Model. *Social Behavior and Personality*, 45(5), 845-858. Consultado em 27 ago. 2017. Disponível em



<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=190b4d9d-35d7-4618-99c0-4fd3fb33d8%40sessionmgr104>

Chi, S. & Liang, S. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 125-137. Consultado em 01 set. 2017. Disponível em [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000860?\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_origin=gateway&\\_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000860?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb)

Choudhury, J. (2015). Quality Of Work Life, Employee Commitment And Organization Citizenship Behavior (A Study Of IT Professionals In Odisha). *Journal of Commerce & Management Thought*, 6(4), 656-668. Consultado em 19 ago 2017. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=32&sid=8d34e690-3156-4960-b423-34b47b739cf8%40sessionmgr4008>

Cillessen, A. (2005). Theoretical and Methodological Issues in Longitudinal Research. *International Journal of Behavioral Development*, 29(6), Supplement Newsletter, 2/48, 1-4.

Clausen T. & Borg, V. (2010). Psychosocial Work Characteristics as Predictors of Affective Organisational Commitment: A Longitudinal Multi-Level Analysis of Occupational Well-Being. *Applied Psychology: Health & Well-Being*, 2 (2), 182–203. Consultado em 12 ago. 2017. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=8d34e690-3156-4960-b423-34b47b739cf8%40sessionmgr4008>

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. Consultado em 24 jul. 2016. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=12871d53-c8d7-4bdd-85f9-d6be327fcf87%40sessionmgr4008^>

Contreras, F., Espinosa, J., Hernández, F & Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de

Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, 30(3), 569-590. Consultado em 03 set. 2016. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=b7166546-b072-4061-aec7-3c206d05a4ff%40sessionmgr4006>

Costa, C. (2011). *Tradução e adaptação da PEDro Scale para a cultura portuguesa: um instrumento de avaliação de ensaios clínicos em Fisioterapia* (Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Ciências da Fisioterapia). Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5.<sup>a</sup> ed). Lisboa: Editora RH.

Dickson, M. W. & Biermeier-Hanson, B. (2015). Leadership. In M. Vodosek e D. Den Hartog (Eds.), *Wiley Encyclopedia of Management* (Ed. 3, Vol. 6, pp. 1-4). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.

Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 165-175. Consultado em 08 mai. 2016. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/8646938\\_Leadership\\_Behavior\\_and\\_Subordinate\\_Well-Being](https://www.researchgate.net/publication/8646938_Leadership_Behavior_and_Subordinate_Well-Being).

Duffy, M., Ganster, D. & Pagon, M. (2002). Social Undermining in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351. Consultado em 30 ago 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=190b4d9d-35d7-4618-99c0-4fd3fb33d8%40sessionmgr104>

Dupret, E., Bocéréan, C., Teherani, M., Feltrin, M. & Pejtersen, J. (2012). Psychosocial risk assessment: French validation of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ). *Scandinavian Journal of Public Health*, 40(5), 482-490. Consultado em 04 set. 2017. Disponível em

[https://www.researchgate.net/publication/230570867\\_Psychosocial\\_risk\\_assessment\\_French\\_validation\\_of\\_the\\_Copenhagen\\_Psychosocial\\_Questionnaire\\_COPSOQ](https://www.researchgate.net/publication/230570867_Psychosocial_risk_assessment_French_validation_of_the_Copenhagen_Psychosocial_Questionnaire_COPSOQ)

EU-OSHA: Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2015). *Segundo Inquérito Europeu às Empresas Sobre Riscos Novos e Emergentes — ESENER-2*. Consultado em 19 set. 2016. Disponível em <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/reports/esener-ii-summary.pdf/view>.

EU-OSHA: Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2013). *Inquérito de opinião pan-europeu sobre segurança e saúde ocupacional*. Consultado em 02 set. 2017. Disponível em <https://osha.europa.eu/pt/surveys-and-statistics-osh/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>.

EUROFOUND: Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2015). *Primeiras conclusões: Sexto inquérito europeu sobre as condições de trabalho*. Consultado em 19 set. 2016. Disponível em <https://www.eurofound.europa.eu/pt/publications/resume/2015/working-conditions/first-findings-sixth-european-working-conditions-survey-resume>.

Faria, J. H. & Meneghetti, F. K. (2011). Liderança e organizações. *Revista de Psicologia*, 2 (2), 93–119.

Fields, M. W. & Thacker, J. W. (1992). Influence of Quality of Work Life on Company and Union Commitment. *Academy of Management Journal*, 35(2), 439-450. Consultado em 24 jul. 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=7eac79c4-695c-4264-a3e5-aa970305b7bb%40sessionmgr104>.

Figuerola, N. L., Schufer, M., Muiños, R., Marro, C. & Coria, E. A. (2001). Um Instrumento para a Avaliação de Estressores Psicossociais no Contexto de Emprego. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 14(3), 653-659. Consultado em 18 set. 2016. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722001000300021](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722001000300021).

Fiol, C. M., Harris, D., & House R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.

Fleck, M. P. A. (2000). O instrumento de avaliação de qualidade de vida da organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. *Ciência e Saúde Coletiva*, 5(1), 33-38. Consultado em 03 jul. 2016. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232000000100004escript=sci\\_abstractetlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232000000100004escript=sci_abstractetlng=pt).

Fry, L. W. & Cohen, M. P. (2009). Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 265-278. Consultado em 26 jul. 2016. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/24008299\\_Spiritual\\_Leadership\\_as\\_a\\_Paradigm\\_for\\_Organizational\\_Transformation\\_and\\_Recovery\\_from\\_Extended\\_Work\\_Hours\\_Cultures](https://www.researchgate.net/publication/24008299_Spiritual_Leadership_as_a_Paradigm_for_Organizational_Transformation_and_Recovery_from_Extended_Work_Hours_Cultures).

Fry, L. W. & Whittington, J. L. (2005<sup>a</sup>). In Search of Authenticity: Spiritual Leadership Theory as a Source for Future Theory, Research, and Practice on Authentic Leadership. *Monographs in Leadership and Management*, 3, 183-200. Consultado em 26 jul. 2016. Disponível em <http://iispiritualleadership.com/in-search-of-authenticity-spiritual-leadership-as-a-source-for-future-theory-research-and-practice-on-authentic-leadership/>.

Fry, L. W. & Whittington, J. L.: 2005<sup>b</sup>, *Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Development*. Paper apresentado no Academy of Management Annual Meeting, Honolulu, Hawaii. Consultado em 26 jul. 2016. Disponível em <http://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTAOM2005OrgDev.pdf>.

Gabler, C., Nagy, K. & Hill, R. (2014). Causes and Consequences of Abusive Supervision in Sales Management: A Tale of Two Perspectives. *Psychology and Marketing*, 31(4), 278-293. Consultado em 09 ago. 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=4f1fa4fc-f705-4efb-96dd-a16ecf9375d8%40sessionmgr103>

Gayathiri, R. & Ramakrishnan, L. (2013). Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 1-8. Consultado em 23 out. 2016. Disponível em [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)1/Version\\_2/A210108.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)1/Version_2/A210108.pdf).

Giannikis, S. & Nikandrou, I. (2013). The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3644-3666. Consultado em 03 set. 2017. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=60b7cf38-bdc8-468f-8b37-4b36ee772553%40sessionmgr4008>

Goldman, A. (2009). *Destructive Leaders and Dysfunctional Organizations: A Therapeutic Approach*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.

González, F., Sánchez, S. & López-Guzmán, T. (2016). The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(3), 243-259. Consultado em 03 set. 2017. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15256480.2016.1183547>

Green, J. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33. Consultado em 13 ago. 2017. Disponível em <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1105504.pdf>

Gregoire, M. B. & Arendt, S. W. (2004). Leadership: Reflections over the Past 100 Years. *Journal of the American Dietetic Association*, 104(3), 395-403.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5ª ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Hanges, P. J., & Dickson, M. W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*

(pp. 122-151). Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Paul\\_Hanges/publication/305397723\\_The\\_Development\\_and\\_Validation\\_of\\_the\\_GLOBE\\_Culture\\_and\\_Leadership\\_Scales/links/590b581aa6fdcc49617ab23c/The-Development-and-Validation-of-the-GLOBE-Culture-and-Leadership-Scales.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paul_Hanges/publication/305397723_The_Development_and_Validation_of_the_GLOBE_Culture_and_Leadership_Scales/links/590b581aa6fdcc49617ab23c/The-Development-and-Validation-of-the-GLOBE-Culture-and-Leadership-Scales.pdf).

Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170. Consultado em 30 set. 2016. Disponível em <http://ejournal.narotama.ac.id/files/v6-3-24.pdf>.

Heijden, B., Mulder, R., König, C. & Anselmann, V. (2017). Toward a mediation model for nurses' well-being and psychological distress effects of quality of leadership and social support at work. *Medicine*, 96(15), e6505. Consultado em 12 ago 2017. <http://journals.lww.com/md-journal/pages/default.aspx>

Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J. & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185.

Hetland, H., Sandal, G. M. & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75. Consultado em 12 ago 2017. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13594320601084558?needAccess=true>

Hobfoll S. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421. Consultado em 15 ago 2017. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=28&sid=8d34e690-3156-4960-b423-34b47b739cf8%40sessionmgr4008>

Hobman, E., Restubog, S., Bordia, P. & Tang, R. (2009). Abusive Supervision in Advising Relationships: Investigating the Role of Social Support. *Applied Psychology: An International Review*, 58(2), 233-256. Consultado em 11 ago. 2017. Disponível em

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=8d34e690-3156-4960-b423-34b47b739cf8%40sessionmgr4008>

Horn D., Mathis C. J., Robinson S. L. & Randle N. (2015). Is Charismatic Leadership Effective When Workers Are Pressured To Be Good Citizens? *The Journal of Psychology*, 149 (8), 751-774.

Ince, C., Jelley, R. & MacKinnon, S. (2016). Leadership's Effects on Employee Well-being: Synthesizing the qualitative evidence. *Workplace Review*, 3-18. Consultado em 25 ago 2017. Disponível em <http://www.smu.ca/webfiles/C.ElliotInceR.BlakeJelleyStaceyL.MacKinnon.pdf>

Indradevi, R. (2016). Toxic Leadership over the Years – A Review. *Purusharta*, 9(1), 106-110. Consultado em 10 set. 2017. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/317936124\\_Toxic\\_leadership\\_over\\_the\\_years\\_-\\_A\\_review](https://www.researchgate.net/publication/317936124_Toxic_leadership_over_the_years_-_A_review)

Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Boletim Mensal de Estatística - Julho de 2017*. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=301033509&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=301033509&PUBLICACOESmodo=2)

Jackson, T., Meyer, J. & Wang, X. (2013). Leadership, Commitment, and Culture: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84-106. Consultado em 19 ago. 2017. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/274972567\\_Leadership\\_Commitment\\_and\\_Culture\\_A\\_Meta-Analysis](https://www.researchgate.net/publication/274972567_Leadership_Commitment_and_Culture_A_Meta-Analysis)

Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25. Consultado em 17 set. 2016. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/228467099\\_Meyer\\_and\\_Allen\\_Model\\_of\\_Organizational\\_Commitment\\_Measurement\\_Issues](https://www.researchgate.net/publication/228467099_Meyer_and_Allen_Model_of_Organizational_Commitment_Measurement_Issues)

Jaros, S. (1997). An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319-337. Consultado em 03 jul. 2017. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/200824366\\_An\\_Assessment\\_of\\_Meyer\\_and\\_Allen's\\_1991\\_Three-Component\\_Model\\_of\\_Organizational\\_Commitment\\_and\\_Turnover\\_Intentions](https://www.researchgate.net/publication/200824366_An_Assessment_of_Meyer_and_Allen's_1991_Three-Component_Model_of_Organizational_Commitment_and_Turnover_Intentions)

Jesuino, J. C. (1999). *Processos de liderança* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

Kanten, S. & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366. Consultado em 28 ago. 2016. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812034982>.

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 9-18. Consultado em 20 ago. 2016. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/257118065\\_The\\_effects\\_of\\_leadership\\_style\\_on\\_employee\\_well-being\\_in\\_hospitality](https://www.researchgate.net/publication/257118065_The_effects_of_leadership_style_on_employee_well-being_in_hospitality).

Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528. Consultado em 25 jul. 2016. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=12871d53-c8d7-4bdd-85f9-d6be327fcf87%40sessionmgr4008>

Khattak, A., Ahmad, W., Ahmad, A. & Manzoor, H. (2015). The role of supervisor perceived intent as a moderator in the impact of abusive supervision on emotional exhaustion and turnover intention. *Science International*, 27(4), 3553-3559. Consultado em 01 set. 2017. Disponível em <http://www.sci-int.com/pdf/7173196043553-3559%20%20Wisal%20Research%20Paper%20for%20Science%20International%20Journal.pdf>



Khumalo, I., Temane, Q. & Wissing, M. (2012). Socio-Demographic Variables, General Psychological Well-Being and the Mental Health Continuum in an African Context. *Social Indicators Research*, 105(3), 419–442. Consultado em 09 set. 2017. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=5466b164-5a74-4bdc-aa1a-b79c05372ea5%40sessionmgr4009>

Kim, H. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52-54. Consultado em 25 mai 2016. Disponível em <https://synapse.koreamed.org/DOIx.php?id=10.5395/rde.2013.38.1.52>

Kim, S., Lee, S. & Yun, S. (2016). Abusive supervision, knowledge sharing, and individual factors: A conservation-of-resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1106-1120. Consultado em 15 ago. 2017. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JMP-05-2015-0169>

Kort, E. D. (2008). What, after all, is leadership? “Leadership” and plural action. *The Leadership Quarterly*, 19(4), 409–425. Consultado em 17 nov. 2016. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984308000684>

Kristensen, T., Hannerz, H., Høgh, A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work Environment e Health*, 31(6), 438–449. Consultado em 23 nov. 2016. Disponível em [http://www.jstor.org/stable/40967527?seq=1#fndtn-page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/40967527?seq=1#fndtn-page_scan_tab_contents).

Kruse, K. (2013, Maio 12). What Is Authentic Leadership. *Forbes Magazine*. Consultado em 30 set. 2016. Disponível em <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authentic-leadership/#7ba0fcde2ddd>.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, Job Well-being, and Health Effects – A Systematic Review and a Meta-analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 50(8), 904–915. Consultado em 01 set. 2016. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=a269ab99-45a7-44a1-8c08->

8479b87948b3%40sessionmgr4010&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=105549178&db=rzh

Kusy, M. & Kolloway, E. L. (2009). *Toxic Workplace!: Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*. Consultado em 27 dez. 2016. Disponível em [https://books.google.pt/books?hl=ptPTelr=eid=nP\\_2Ddv9RtACeoi=fndepG=PA1eots=KuoRevGCVtesig=5QsQwRgZzZMiM7mFGw6BjTk3If4eredir\\_esc=y#v=onepageeqef=false](https://books.google.pt/books?hl=ptPTelr=eid=nP_2Ddv9RtACeoi=fndepG=PA1eots=KuoRevGCVtesig=5QsQwRgZzZMiM7mFGw6BjTk3If4eredir_esc=y#v=onepageeqef=false).

Liborius, P. (2017). What Does Leaders' Character Add to Transformational Leadership?. *The Journal of Psychology*, 151(3), 299-320. Consultado em 01 set. 2017. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.2016.1270889>

Lin, W., Wang, L. & Chen, S. (2013). Abusive Supervision and Employee Well-Being: The Moderating Effect of Power Distance Orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 62(2), 308-239. Consultado em 19 ago 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=190b4d9d-35d7-4618-99c0-4fd3fb33d8%40sessionmgr104>

Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians - And How We Can Survive Them*. Nova Iorque: Oxford University Press.

Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psychologica*, 23, 119-130.

Mackey, J., Frieder, R., Brees, J. & Martinko, M. (2017). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965. Consultado em 26 ago. 2017. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/276514411\\_Abusive\\_Supervision\\_A\\_Meta-Analysis\\_and\\_Empirical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/276514411_Abusive_Supervision_A_Meta-Analysis_and_Empirical_Review)

Martinez, M. C., Paraguay, A. I. & Latorre, M. R. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38(1), 55-61.

Consultado em 18 fev. 2016. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-89102004000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102004000100008).

Martinko, M., Harvey, P., Brees, J. & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 120-137. Consultado em 25 ago 2017. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=04332975-613e-49a6-8e0b-5ae3d7cb0808%40sessionmgr4009>

Mathieu, C. & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106. Consultado em 01 set. 2017. Disponível em [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886915300830?\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_origin=gateway&\\_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191886915300830?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb)

Medeiros, C. A. F. & Albuquerque, L. G. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia organizações e Trabalho*, 5(2), 35-64. Consultado em 31 ago. 2016. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572005000200003&script=sci\\_arttext&lng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572005000200003&script=sci_arttext&lng=en).

Mehta, S. & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *The Journal – Contemporary Management Research*, 8(2), 1–23. Consultado em 18 ago. 2016. Disponível em <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=3e7145d8-000b-41ca-adf7-b6491454b3d3%40sessionmgr101&eid=0&ehid=117&ebdata=JkF1dGhUeXB1PWlwLGNvb2tpZSxzaGliLHVpZCZsYW5nPXB0LWJyJnNpdGU9ZWZLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=94508005&edb=bth>.

Mejbel, A. A., Almsafir, M. K., Siron, R. & Alnaser, A. S. M. (2013). The Drivers of Quality of Working Life (QWL): A Critical Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(10), 398-405. Consultado em 31 out. 2016. Disponível em <http://ajbasweb.com/old/ajbas/2013/August/398-405.pdf>.

Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: organizações e Trabalho*, 4(2), 31–62.

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11(1), 61-89. Consultado em 01 dez. 2016. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>.

Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. Consultado em 28 ago. 2016. Disponível em <http://psycnet.apa.org/journals/apl/78/4/538/>.

Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. Consultado em 17 ago. 2016]. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105348220000053X>.

Meyer, J. & Parfyonova, N. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294. Consultado em 19 ago 2017. Disponível em [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000783?\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_origin=gateway&\\_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000783?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb)

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnysky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. Consultado em 14 dez. 2016. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879101918421>.

Michaelsen, L. K. (1973). Leader Orientation, Leader Behavior, Group Effectiveness and Situational Favorability: An Empirical Extension of the Contingency Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(2), 226–245. Consultado em 19 jul. 2016. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507373900482>.

Monga, O. P. (2015). Leadership Theories and Educational Management: an insight. *Biz and Bytes: Bi-Annual of Management e Technology*, 6(1), 46–55.

Morrow, P. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35. Consultado em 11 ago. 2017. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/229399429\\_Managing\\_organizational\\_commitment\\_Insights\\_from\\_longitudinal\\_research](https://www.researchgate.net/publication/229399429_Managing_organizational_commitment_Insights_from_longitudinal_research)

Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy, D. R. (2012). A literature review on quality of work life and leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(3), 1053–1059. Consultado em 20 ago. 2016. Disponível em [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37246538/LR1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1474135939&Signature=cAja3QUJ%2FzWLDoR8vO3QvZmAo4w%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLiterature\\_review\\_on\\_Quality\\_of\\_Work\\_Lif.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37246538/LR1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1474135939&Signature=cAja3QUJ%2FzWLDoR8vO3QvZmAo4w%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLiterature_review_on_Quality_of_Work_Lif.pdf).

Nascimento, C. E. P. (2012). Estilos de Liderança no 3º Sector e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores. (Dissertação de Mestrado em Gestão das organizações, Ramo de Gestão de Empresas). Associação de Politécnicos do Norte (APNOR), Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.

Nascimento, J.L., Lopes, A. & Salgueiro, M.F. (2008). Estudo sobre a validação do Modelo de comportamento organizacional de Meyer e Allen para o contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133. Consultado em 09 dez. 2016. Disponível em <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/150>.

National Research Centre for the Working Environment. *Copenhagen Psychosocial Questionnaire - COPSQ II*. Consultado em 11 out. 2016. Disponível em <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/en/publikationer/spoergeskemaer/psykisk-arbejdsmiljoe>

Nyberg, A., Holmberg, I., Bernin, P., Alderling, M., Åkerblom, S., Widderszal-Bazyl, M., Magrin, M. E., Hasselhorn, H. M., Milczarek, M., D'Angelo, G., Denk, M., Westerlund,

H. & Theorell, T. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels. *Work: a journal of prevention, assessment, and rehabilitation*, 39(3), 267-281. Consultado em 12 ago. 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=bb3cf721-9907-4387-89af-352d8fe8113c%40sessionmgr101>

Ogunfowora, B. (2013). When the abuse is unevenly distributed: The effects of abusive supervision variability on work attitudes and behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1105-1123. Consultado em 11 ago 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=019f7c7e-e6f3-4765-8e7a-783dd26104f6%40sessionmgr103>

Olsen, O. K., Eid, J. & Johnsen, B. H. (2006). Moral Behavior and Transformational Leadership in Norwegian Naval Cadets. *Journal of Military Psychology*, 18, 37-56.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. Consultado em 08 jun. 2016. Disponível em <http://psycnet.apa.org/journals/apl/71/3/492/>.

Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. Consultado em 31 jul. 2016. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=2e20b676-8a22-4c2a-ae66-6a0978f80ee2%40sessionmgr4009>

Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G. & Avci, K. (2017). A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 12-23. Consultado em 07 ago 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=27&sid=190b4d9d-35d7-4618-99c0-4fd3fb33d8%40sessionmgr104>

Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-

194. Consultado em 20 ago. 2016. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307000367>.

Palma, P. J., Lopes, M. & Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e liderança de talentos...para sair da crise* (1.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Editora RH.

Pejtersen, J. & Kristensen, T. S. (2007). *The Copenhagen Psychosocial Questionnaire II - long version with results 2007*. Copenhagen: The National Research Centre for the Working Environment. Disponível em <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Spoergeskemaer/copsoq/uk/copsoq-ii-long-model-questionnaire-with-results-2007.pdf#>

Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V. & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8-24. Consultado em 20 ago. 2016. Disponível em [http://sjp.sagepub.com/content/38/3\\_suppl/8.long](http://sjp.sagepub.com/content/38/3_suppl/8.long).

Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389. Consultado em 27 ago. 2016. Disponível em <http://lea.sagepub.com/content/6/4/373.abstract>.

Penney, S. A., Kelloway, E. K. & O' Keefe D. (2015). Trait theories of leadership. In O'Boyle I., Murray, D. e Cummins, P. (Ed.), *Leadership in Sport* (Cap. 3, pp. 19–33). Oxfordshire: Routledge.

Rafferty, A. & Restubog, S. (2011). The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270-285. Consultado em 01 set. 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=190b4d9d-35d7-4618-99c0-4fd3fb33d8%40sessionmgr104>

Raj, R. & Srivastava, K. (2016). Transformational Leadership and Innovativeness: The Mediating Role of Organizational Learning. *Journal of Management Research*, 17(1), 201-219. Consultado em 03 set. 2017. Disponível em

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=c7225c59-c543-42da-ab78-3132e7baa644%40sessionmgr4006&bdata=Jmxhbm9cHQYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=123819616&db=bth>

Ramachandran, S. & Krishnan, V. (2009). Effect of Transformational Leadership on Followers' Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator. *Great Lakes Herald*, 3(1), 23-38. Consultado em 20 ago. 2017. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/237456500\\_Effect\\_of\\_Transformational\\_Leadership\\_on\\_Followers%27\\_Affective\\_and\\_Normative\\_Commitment\\_Culture\\_as\\_Moderator](https://www.researchgate.net/publication/237456500_Effect_of_Transformational_Leadership_on_Followers%27_Affective_and_Normative_Commitment_Culture_as_Moderator)

Rast, D. E; Hogg, M. A & Giessner, S. R. (2013). Self-uncertainty and support for autocratic leadership. *Self and Identity*, 12(6), 635-649. Consultado em 19 jul. 2016. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/254224885\\_Self-uncertainty\\_and\\_Support\\_for\\_Autocratic\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/254224885_Self-uncertainty_and_Support_for_Autocratic_Leadership).

Reed, G. (2014). Toxic Leadership, Unit Climate, and Organizational Effectiveness. *Air and Space Power Journal*, 26(3), 3-10. Consultado em 28 ago. 2016. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/265413726\\_Toxic\\_Leadership\\_Unit\\_Climate\\_and\\_Organizational\\_Effectiveness?enrichId=rgreq-1479558c-d287-4959-b681-11fa5d56055ceenrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NTQxMzcyNjBUzoxMzkyODMxMzg2MTczNDRAMTQxMDIxOTA5NjY2Mg%3D%3Deel=1\\_x\\_2](https://www.researchgate.net/publication/265413726_Toxic_Leadership_Unit_Climate_and_Organizational_Effectiveness?enrichId=rgreq-1479558c-d287-4959-b681-11fa5d56055ceenrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NTQxMzcyNjBUzoxMzkyODMxMzg2MTczNDRAMTQxMDIxOTA5NjY2Mg%3D%3Deel=1_x_2).

Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Organizational Commitment: Toward a Different Understanding of the Ways People Feel Attached to Their Organizations. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 2(3), 201-218. Consultado em 31 ago. 2016. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/15365430480000510>. ISSN 1536-5433.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2012). Liderança humanizada: humanos gerindo humanos. *Revista Dirigir*, nº 117, 41-44.

Resick, C. J., Martin, G. S., Keating, M. A., Dickson, M. W., Kwan, H. K. & Peng, C. (2011). What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American, and European Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 435-457. Consultado em 26 jul. 2016.



Disponível em  
[https://www.researchgate.net/publication/225621534\\_What\\_Ethical\\_Leadership\\_Means\\_to\\_Me\\_Asian\\_American\\_and\\_European\\_Perspectives](https://www.researchgate.net/publication/225621534_What_Ethical_Leadership_Means_to_Me_Asian_American_and_European_Perspectives).

Rosário, S., Fonseca, J. A., Nienhaus, A. & Costa, J. T. (2016). Standardized assessment of psychosocial factors and their influence on medically confirmed health outcomes in workers: a systematic review. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 11(19), 1-13. Consultado em 20 set. 2016. Disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4832470/>

Rosas-Gaddi, R. (2004). Leadership and Employee Engagement: When Employees Give Their All – Feature Article. *Personnel Management Association of the Philippines Newsletter*. Consultado em 01 jul. 2016. Disponível em [http://www.ddiworld/pdf/ddi\\_ph\\_leadershipandemployeeengagement\\_ar.pdf](http://www.ddiworld/pdf/ddi_ph_leadershipandemployeeengagement_ar.pdf).

Rubenstein, C., Duff, J., Prilleltensky, I., Jin, Y., Dietz, S., Myers, N. & Prilleltensky, O. (2016). Demographic Group Differences in domain-specific Well-Being. *Journal of Community Psychology*, 44(4), 499–515. Consultado em 29 ago. 2017. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/301319110\\_DEMOGRAPHIC\\_GROUP\\_DIFFERENCES\\_IN\\_DOMAIN-SPECIFIC\\_WELL-BEING\\_Demographic\\_Group\\_Differences\\_in\\_Well-Being](https://www.researchgate.net/publication/301319110_DEMOGRAPHIC_GROUP_DIFFERENCES_IN_DOMAIN-SPECIFIC_WELL-BEING_Demographic_Group_Differences_in_Well-Being)

Rubin, R. S., Dierdorff, E. C. & Brown, M. E. (2010). Do Ethical Leaders Get Ahead? Exploring Ethical Leadership and Promotability. *Business Ethics Quarterly*, 20(2), 215–236.

Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Work Engagement: an Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. In S.W. Gilliland, D.D. Steiner e D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (Chap. 5, pp. 135-177). Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the Toxic Leadership Scale* (Tese submetida em cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre em Ciências). University of Maryland, Faculty of the Graduate School, College Park, Geórgia, Estados

Unidos da América. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/277186751\\_Development\\_and\\_Validation\\_of\\_the\\_Toxic\\_Leadership\\_Scale](https://www.researchgate.net/publication/277186751_Development_and_Validation_of_the_Toxic_Leadership_Scale)

Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* (Dissertação submetida em cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Doutor em Filosofia). University of Maryland, Faculty of the Graduate School, College Park, Geórgia, Estados Unidos da América. Disponível em <http://drum.lib.umd.edu/handle/1903/15250>

Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. Consultado em 11 ago. 2017. Disponível em [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000872?\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_origin=gateway&\\_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000872?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb)

Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., Cotrim, T., Silvério, J. & Nossa, P. (2014). Versão Portuguesa do Copenhagen Psychosocial Questionnaire - COPSOQ II. In H. Neto, J. Areosa e P. Arezes (Eds.), *Manual sobre Riscos Psicossociais no Trabalho*. Porto: Ricot. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/288837043\\_Versao\\_Portuguesa\\_do\\_Copenhagen\\_Psychosocial\\_Questionnaire\\_-\\_COPSOQ\\_II](https://www.researchgate.net/publication/288837043_Versao_Portuguesa_do_Copenhagen_Psychosocial_Questionnaire_-_COPSOQ_II)

Silva, C. A. & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331-339. Consultado em 21 set. 2016. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722013000300011&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722013000300011&script=sci_abstract&lng=pt).

Silva, K., Gallon, S. & Pessotto, A. (2017). Comprometimento Organizacional em uma IES Comunitária. *Revista de Administração IMED*, 7(1), p336-358. Consultado em 03 set. 2017. Disponível em <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1886/1261>

Sisodia, S. & Das, I. (2013). Effect of Job Autonomy Upon Organizational Commitment of Employees at Different Hierarchical Level. *Psychological Thought*, 6(2), 241-251.

Consultado em 28 ago. 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=35521dfd-b98d-4546-b57c-fb5acfd6f4c4%40sessionmgr102>

Siu, O. (2003). Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 38(6), 337-347. Consultado em 02 set. 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=35521dfd-b98d-4546-b57c-fb5acfd6f4c4%40sessionmgr102>

Tavanti, M. (2011). Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them. *Human Resource Management (HRM)*, 6(83), 127-136.

Tepper, B. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. Consultado em 24 jan. 2017. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/228079372\\_Consequences\\_of\\_Abusive\\_Supervision](https://www.researchgate.net/publication/228079372_Consequences_of_Abusive_Supervision).

Tepper, B., Mitchell, M., Haggard, D., Kwan, H. & Park, H. (2015). On The Exchange of Hostility With Supervisors: An Examination of Self-Enhancing and Self-Defeating Perspectives. *Personnel Psychology*, 68(4), 723-758. Consultado em 20 ago 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=019f7c7e-e6f3-4765-8e7a-783dd26104f6%40sessionmgr103>

Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M. & Schad, E. (2016). Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: the importance of organizational aspects and experiencing incivility from others. *Work & Stress*, 30(2), 115-131. Consultado em 20 jun 2017. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02678373.2016.1175524?needAccess=true>

Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. & Burnett, J. (2006). *Working Life: Employee attitudes and engagement*. London: CIPD.

Ulmer, W. F. Jr. (2012). Toxic Leadership: What are we talking about? *Army Magazine*, 62(6), 47-52. Consultado em 28 ago. 2016. Disponível em <https://www.ausa.org/files/ulmer0612pdf>.

Vogel, R., Mitchell, M., Tepper, B., Restubog, S., Hu, C., Hua, W. & Huang, J. (2015). A cross-cultural examination of subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 720-745. Consultado em 27 ago 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=30&sid=190b4d9d-35d7-4618-99c0-4fd3fb33d8%40sessionmgr104>

Vreja, L., Bălan, S. & Bosca, L. (2016). An Evolutionary Perspective on Toxic Leadership. *Management and Economics Review*, 1(2), 217-228. Consultado em 06 ago. 2017. Disponível em <http://mer.ase.ro/files/2016-2/13.pdf>

Walton, M. (2007). Leadership Toxicity: An Inevitable Affliction of Organisations?. *Organisations & People Journal*, 14(1), 19-27. Consultado em 28 mai. 2016. Disponível em <http://business-school.exeter.ac.uk/documents/papers/leadership/94.pdf>. ISSN 2042 – 9797.

Walumbwa, F. O, Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. Consultado em 12 set. 2016. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/228352991\\_Authentic\\_Leadership\\_Development\\_and\\_Validation\\_of\\_a\\_Theory-Based\\_Measure](https://www.researchgate.net/publication/228352991_Authentic_Leadership_Development_and_Validation_of_a_Theory-Based_Measure).

Wang, R., Jiang J., Yang, L. & Chan, D. (2016). Chinese Employees' Psychological Responses to Abusive Supervisors: The Roles of Gender and Self-Esteem. *Psychological Reports*, 118(3), 810-828. Consultado em 15 ago. 2017. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=8d34e690-3156-4960-b423-34b47b739cf8%40sessionmgr4008>

Weaver, S. & Yancey, G. (2010). The Impact of Dark Leadership on Organizational Commitment and Turnover. *Leadership Review*, 10, 104-124. Consultado em 10 ago. 2017. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/242762700\\_The\\_Impact\\_of\\_Dark\\_Leadership\\_on\\_Organizational\\_Commitment\\_and\\_Turnover](https://www.researchgate.net/publication/242762700_The_Impact_of_Dark_Leadership_on_Organizational_Commitment_and_Turnover)

Webster, V., Brough, P. & Daly, K. (2014). Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346–354. Consultado em 10 jul. 2017. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smi.2626/abstract>.

Wei, F. & Si, S. (2013). Psychological Contract Breach, Negative Reciprocity, and Abusive Supervision: The Mediated Effect of Organizational Identification. *Management and Organization Review*, 9(3), 541–561. Consultado em 06 set. 2017. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=02316b04-c483-4a8b-abd8-efc5e84eef51%40sessionmgr4010>

Widerszal-Bazyl, M. (2017). Kopenhaski kwestionariusz psychospołeczny (copsoq) – Właściwości psychometryczne Wybranych skal w polskiej wersji. *Medycyna Pracy*, 68(3), 329-348. Consultado em 12 ago. 2017. Disponível em <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=7fe04471-44e9-42e8-a12d-fd063d2d6782%40sessionmgr4006>

Williams, D. F. (2005). *Toxic leadership in the U.S. Army*. (Projeto de Investigação Estratégica submetido em cumprimento parcial dos requisitos para o grau de Mestre em Estudos Estratégicos). US Army War College, Carlisle Barracks, Pennsylvania. Disponível em <http://67thbfsb.com/images/toxic-paper.pdf>

Wilson-Starks K. Y. (2003). *Toxic Leadership*. *Transleadership, Inc*. Consultado em 28 ago. 2016. Disponível em <http://www.transleadership.com/ToxicLeadership.pdf>.

Wu, M. (2006). Perceptions about Male and Female Managers in the Taiwanese Public Relations Field: Stereotypes and Strategies for Change. *Public Relations Quarterly*, 51(3), 36-42. Consultado em 07 set. 2017. Disponível em

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=02316b04-c483-4a8b-abd8-efc5e84eef51%40sessionmgr4010>

Wu, T., Hu, C. & Yang, C. (2013). Abusive Supervision and Workload Demands from Supervisors: Exploring Two Types of Supervisor-related Stressors and their Association with Strain. *Stress and Health*, 29(3), 190-198. Consultado em 30 ago. 2017. Disponível em <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=190b4d9d-35d7-4618-99c0-4fd3fb33d8%40sessionmgr104>

Yucel, I., McMillan, A. & Richard, O. (2014). Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment? *Journal of Business Research*, 67(6), 1170-1177. Consultado em 21 ago. 2017. Disponível em [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313001756?\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_origin=gateway&\\_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296313001756?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb)

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16.

Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y., & Zehir, S. (2014). Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Role of Ethical Climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(8), 1365–1376. Consultado em 26 jul. 2016. Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/266399575\\_Charismatic\\_Leadership\\_and\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behavior\\_the\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Ethical\\_Climate](https://www.researchgate.net/publication/266399575_Charismatic_Leadership_and_Organizational_Citizenship_Behavior_the_Mediating_Role_of_Ethical_Climate).

## **ANEXOS**

---

## ANEXO 1

### Comportamentos de liderança nocivos e respetivas teorias da liderança associadas

<i>Características Comportamentais</i>	<i>Abusiva 1</i>	<i>Tirana 2</i>	<i>Destrutiva 3</i>	<i>Intimidativa 4</i>	<i>Tóxica 5</i>	<i>Laissez-faire<sup>6</sup></i>
Humilhar/marginalizar	X	X	X	X	X	
Ridicularizar/zombar	X	X	X	X	X	
Exclusão social	X			X	X	
Ostracizar os colaboradores					X	
Incitar os colaboradores a punir outros				X	X	
Exibir favoritismo	X	X	X		X	
Assédio (inclusive sexual)	X		X	X		
Instabilidade emocional	X		X	X		
Coerção	X				X	
Usar atos físicos de agressão		X	X	X	X	
Ameaçar a segurança no trabalho dos colaboradores				X	X	
Forçar as pessoas a suportar sofrimentos				X	X	
Ser enganador/mentiroso	X	X	X		X	
Culpar os outros pelos erros do líder	X	X	X	X	X	
Receber créditos pelos outros		X		X		
Colocar os membros do grupo contra outros grupos					X	
Ignorar comentários/ideias					X	X
Agir sem comprometimento			X			X
Abafar discordâncias		X			X	X
Ser inflexível		X			X	X
Apresentar objetivos tóxicos como visões					X	



nobres	
--------	--

**Fonte:** adaptado de Pelletier (2010, p. 375)

**Notas:**

<sup>1</sup>Tepper (2000);

<sup>2</sup>Ashforth (1994);

<sup>3</sup>Einarsen et al. (2007);

<sup>4</sup>Namie (2000); Rayner e Cooper (1997);

<sup>5</sup>Lipman-Blumen (2005);

<sup>6</sup>Lewin et al. (1939).

*Citados por Pelletier, 2010.*

## ANEXO 2

### Escalas, número de questões e Alphas de Cronbach para as três versões do COPSOQ I

Scale	Long questionnaire		Medium-length questionnaire		Short questionnaire	
	Ques- tions (N)	Cron- bach's $\alpha$	Ques- tions (N)	Cron- bach's $\alpha^a$	Ques- tions (N)	Cron- bach's $\alpha^a$
1. Quantitative demands	7	0.80	4	0.65	3	0.68
2. Cognitive demands	8	0.86	4	0.78		
3. Emotional demands	3	0.87	3	(0.87)	2	
4. Demands for hiding emotions	2	0.59	2	(0.59)	1	
5. Sensory demands	5	0.70	4	0.66		
6. Influence at work	10	0.83	4	0.73	3	0.78
7. Possibilities for development	7	0.82	4	0.75	2	
8. Degree of freedom at work	4	0.68	4	(0.68)	1	
9. Meaning of work	3	0.77	3	(0.77)	2	
10. Commitment to the workplace <sup>b</sup>	4	0.74	4	(0.74)	2	
11. Predictability	2	0.78	2	(0.78)	2	0.81
12. Role clarity <sup>b</sup>	4	0.77	4	(0.77)		
13. Role conflicts <sup>b</sup>	4	0.72	4	(0.72)		
14. Quality of leadership <sup>b</sup>	8	0.93	4	0.87	2	
15. Social support	4	0.74	4	(0.74)	2	
16. Feedback at work	2	0.64	2	(0.64)	2	0.80
17. Social relations	2	0.65	2	(0.65)		
18. Sense of community	3	0.80	3	(0.80)	2	
19. Insecurity at work	4	0.61	4	(0.61)	4	(0.61)
20. Job satisfaction	7	0.84	4	0.75	4	(0.75)
21. General health <sup>b</sup>	5	0.75	5	(0.75)	1	—
22. Mental health <sup>b</sup>	5	0.80	5	(0.80)	5	(0.80)
23. Vitality <sup>b</sup>	4	0.80	4	(0.80)	4	(0.80)
24. Behavioral stress <sup>b</sup>	8	0.79	4	0.65		
25. Somatic stress <sup>b</sup>	7	0.76	4	0.62		
26. Cognitive stress <sup>b</sup>	4	0.85	4	(0.85)		
27. Sense of coherence <sup>b</sup>	9	0.71				
28. Problem-focused coping	2	0.75				
29. Selective coping	2	0.61				
30. Resignation coping	2	0.66				
Number of questions	141		95		44	
Number of scales	30		26		8	

<sup>a</sup> For the medium-length and short questionnaires alphas are in parentheses for the scales that are identical to the scales in the long questionnaire.

<sup>b</sup> These scales remained in the final COPSOQ as intended before the statistical analyses.

Fonte: Kristensen et al. (2005, p. 441)

### Anexo 3

#### Escalas, número de questões e Alphas de Cronbach para as três versões do COPSOQ II

Scale	Long Quest.		Medium Quest.		Short Quest.	
	Questions (N)	Cronbach $\alpha$	Questions (N)	Cronbach $\alpha$	Questions (N)	Cronbach $\alpha$
Quantitative demands	4	.82	4	.82	2	
Work pace	3	.84	3	.84	2	
Cognitive demands	4	.74	-	-	-	-
Emotional demands	4	.87	4	.87	2	
Demands for hiding emotions	3	.57	-	-	-	-
Influence	4	.73	4	.73	2	
Possibilities for development	4	.77	4	.77	2	
Variation	2	.50	-	-	-	-
Meaning of work	3	.74	3	.74	2	
Commitment to the workplace	4	.77	4	.77	2	
Predictability	2	.74	2	.74	2	.74
Rewards (recognition)	3	.83	3	.83	2	
Role clarity	3	.78	3	.78	2	
Role conflicts	4	.67	4	.67	-	-
Quality of leadership	4	.89	4	.89	2	
Social support from supervisor	3	.79	3	.79	2	
Social support from colleagues	3	.70	3	.70	-	-
Job insecurity	4	.77	-	-	-	-
Job satisfaction	4	.82	4	.82	1	
Work-family conflict	4	.80	4	.80	2	
Family-work conflict	3	.79	-	-	-	-
Trust regarding management	4	.80	4	.80	2	

Mutual trust between employees	3	.77	3	.77	-	-
Justice and respect	4	.83	4	.83	2	
Social community at work	3	.86	3	.86	-	-
Social inclusiveness	4	.63	-	-	-	-
Self rated health	1		1		1	
<i>Burnout</i>	4	.83	4	.83	2	
<i>Stress</i>	4	.81	4	.81	2	
Sleeping troubles	4	.86	4	.86	-	-
Depressive symptoms	4	.78	-	-	-	-
Somatic stress symptoms	4	.68	-	-	-	-
Cognitive stress symptoms	4	.83	-	-	-	-
Self-efficacy	6	.80	-	-	-	-
Sexual harassment	1		1		1	
Threats of violence	1		1		1	
Physical violence	1		1		1	
Bullying	1		1		1	
Unpleasant teasing	1		-		-	-
Conflicts and quarrels	1		-		-	-
Gossip and slander	1		-		-	-
<b>Number of questions</b>	<b>128</b>		<b>87</b>		<b>40</b>	
<b>Number of dimensions</b>	<b>41</b>		<b>28</b>		<b>23</b>	

**Fonte:** National Research Centre for the Working Environment Website

## Anexo 4

Escalas, número de questões, Alphas de Cronbach, Médias e Desvios Padrão para a versão média do COPSOQ II adaptado à população portuguesa

Subescalas	Itens	$\alpha$	Média	DP
Exigências quantitativas	3	.63	2,48	0,86
Ritmo de trabalho	1	*	3,18	1,00
Exigências cognitivas	3	.60	3,79	0,71
Exigências emocionais	1	*	3,42	1,15
Influência no trabalho	4	.70	2,83	0,89
Possibilidades de desenvolvimento	3	.76	3,85	0,81
Previsibilidade	2	.72	3,23	0,92
Transparência do papel laboral	3	.76	4,19	0,72
Recompensas	3	.82	3,71	0,87
Conflitos laborais	3	.67	2,94	0,69
Apoio social de colegas	3	.71	3,44	0,77
Apoio social de superiores	3	.87	3,13	0,97
Comunidade social no trabalho	3	.85	3,97	0,81
Qualidade da liderança	4	.90	3,49	0,93
Confiança horizontal	3	.29**	2,79	0,64
Confiança vertical	3	.20**	3,60	0,60
Justiça e respeito	3	.79	3,37	0,81
Auto-eficácia	2	.67	3,90	0,67
Significado do trabalho	3	.82	4,03	0,72
Compromisso com o local de trabalho	2	.61	3,40	0,90
Satisfação no trabalho	4	.82	3,37	0,75
Insegurança laboral	1	*	3,13	1,47
Saúde geral	1	*	3,44	0,91
Conflito trabalho-família	3	.86	2,67	1,05
Problemas em dormir	2	.84	2,46	1,05
Burnout	2	.83	2,70	0,97
Stress	2	.73	2,70	0,90
Sintomas depressivos	2	.80	2,35	0,91
Comportamentos ofensivos	4	.78	1,23	0,48

\* Não é possível calcular o  $\alpha$  de Cronbach uma vez que a subescala é constituída por um único item.

\*\* Os itens constituintes destas escalas avaliam informação distinta, embora obedecendo aos mesmos valores no local de trabalho (ex: Subescala Confiança horizontal - *Os funcionários ocultam informação uns aos outros?*; *Os funcionários ocultam informação à gerência?*) daí a possível baixa consistência interna.

Fonte: Silva et al. (2014, p. 12)

## Anexo 5

### Subescalas e Número de itens das três versões do COPSOQ II adaptado à população portuguesa

	Nº itens		
	Versão Curta	Versão Média	Versão Longa
<b>EXIGÊNCIAS LABORAIS</b>			
Exigências quantitativas	2	3	3
Ritmo de trabalho	1	1	1
Exigências cognitivas	2	3	3
Exigências emocionais	1	1	3
Exigências de esconder emoções	-	-	4
<b>ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E CONTEÚDO</b>			
Influência no trabalho	1	4	4
Possibilidades de desenvolvimento	2	3	3
Variação no trabalho	-	-	1
Significado do trabalho	2	3	3
Compromisso face ao local de trabalho	1	2	3
<b>RELAÇÕES SOCIAIS E LIDERANÇA</b>			
Previsibilidade	2	2	2
Recompensas (Reconhecimento)	2	3	3
Transparência do papel laboral desempenhado	1	3	4
Conflitos de papéis laborais	-	3	4
Qualidade da liderança	1	4	4
Apoio social de superiores	1	3	3
Apoio social de colegas	-	3	3
<b>INTERFACE TRABALHO-INDIVÍDUO</b>			
Insegurança Laboral	1	1	4
Satisfação laboral	1	4	4
Conflito Trabalho/Família	2	3	3
Conflito Família/Trabalho	-	-	2
<b>VALORES NO LOCAL DE TRABALHO</b>			
Confiança vertical	2	3	3
Confiança horizontal	-	3	3
Justiça e respeito	2	3	4
Comunidade social no trabalho	1	3	3
Responsabilidade social	-	-	4
<b>PERSONALIDADE</b>			
Auto-eficácia	1	2	6
<b>SAÚDE E BEM-ESTAR</b>			
Saúde Geral	1	1	1
Stress	2	2	4
Burnout	2	2	4
Problemas em dormir	1	2	4
Stress somático	-	-	5
Stress cognitivo	-	-	4
Sintomas Depressivos	1	2	4
<b>COMPORTAMENTOS OFENSIVOS</b>			
Número de subescalas	26	29	35
Número de questões	41	76	119

Fonte: Silva et al. (2014, p. 8 e 9)

## APÊNDICES

---

## APÊNDICE 1

### Inquérito por Questionário



Exmo. (a). Sr. (a):

Antes de mais, quero agradecer a sua disponibilidade para responder a este questionário. O seu contributo é determinante para o sucesso desta investigação.

O presente questionário faz parte de um estudo, a realizar no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, no qual se pretende compreender a influência da **Liderança** num determinado conjunto de variáveis relacionadas com a área dos Recursos Humanos.

Destina-se a ativos empregados em território nacional que sejam liderados por outrem.

Este questionário é anónimo. Todas as respostas dadas por si serão tratadas de forma absolutamente confidencial e sigilosa, não devendo, portanto, escrever o seu nome ou qualquer outro dado que o (a) permita identificar.

Não existem respostas certas ou erradas, pelo que a sua opinião sincera é muito importante no apuramento dos resultados. O questionário não demora mais do que doze minutos a completar.

Grata pela colaboração!

A Mestranda,

*Dra. Cláudia Sofia da Costa Rocha*

E-mail: [claudiasofiarocha@gmail.com](mailto:claudiasofiarocha@gmail.com)

Tlm: 00 351 91 886 74 54

O Orientador,

*Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo*

E-mail: [manuelssalvador@eseig.ipp.pt](mailto:manuelssalvador@eseig.ipp.pt)

Tlm: 00 34 657453592



## PARTE I

Pense no superior hierárquico/chefia direta que detém atualmente.

Leia cada uma das afirmações abaixo e utilize a seguinte escala, colocando um círculo em redor do algarismo correspondente à sua resposta.

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

### O meu atual superior hierárquico/chefia direta:

01. Responsabiliza os seus subordinados por coisas que estão fora das suas descrições de funções	1	2	3	4	5
02. Menospreza publicamente os seus subordinados	1	2	3	4	5
03. Recorda os seus subordinados dos erros e fracassos do passado	1	2	3	4	5
04. Diz aos colaboradores para trabalharem, não para pensarem	1	2	3	4	5
05. Controla a forma como os subordinados completam as suas tarefas	1	2	3	4	5
06. Não permite que os seus subordinados procurem novas maneiras de atingir os objetivos	1	2	3	4	5
07. Determina todas as decisões no seu departamento/unidade/etc., sejam elas importantes ou não	1	2	3	4	5
08. Ignora as ideias que são contrárias às suas	1	2	3	4	5
09. Ignora os comentários dos colaboradores	1	2	3	4	5
10. Não dá resposta às preocupações dos colaboradores	1	2	3	4	5
11. Considera que tem todos os direitos e que as regras são apenas para os outros	1	2	3	4	5
12. Pensa que é mais capaz que todos os outros	1	2	3	4	5
13. Acredita que é uma pessoa extraordinária	1	2	3	4	5
14. Vive com base em felicitações e elogios à sua pessoa	1	2	3	4	5
15. Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu superior hierárquico está presente	1	2	3	4	5
16. Oferece ajuda apenas às pessoas que o podem ajudar a ascender na Empresa	1	2	3	4	5
17. Aceita o mérito por sucessos que não lhe pertencem	1	2	3	4	5
18. Atua apenas no sentido de atingir a sua próxima promoção	1	2	3	4	5
19. Tem explosões de raiva	1	2	3	4	5
20. Permite que o seu estado de espírito defina o clima do ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
21. Permite que o seu estado de espírito afete o seu volume e tom de voz	1	2	3	4	5
22. Grita e/ou faz birra quando uma meta não é atingida	1	2	3	4	5
23. Coage os colaboradores a aceitarem as suas ideias	1	2	3	4	5

24. Eleva a sua voz quando o seu ponto de vista parece não ser aceite pelos colaboradores	1	2	3	4	5
25. Culpa os outros pelos seus próprios erros	1	2	3	4	5
26. Mente aos colaboradores de modo a conseguir que as coisas sejam da forma que pretende	1	2	3	4	5
27. Convida colaboradores específicos para eventos sociais (ex. golf, festas da empresa) e exclui outros	1	2	3	4	5
28. Cumprimenta todos os colaboradores no início do trabalho, menos a si	1	2	3	4	5
29. Diz aos colaboradores, em público, que estes não são “jogadores da equipa”	1	2	3	4	5
30. Cria disputas entre colaboradores, onde ganhar implica minimizar o trabalho dos outros	1	2	3	4	5
31. Reconhece as contribuições dos seus colegas para um projeto, mas não as suas	1	2	3	4	5
32. Dá recursos aos departamentos cujas funções lhe dão mais prestígio	1	2	3	4	5
33. Despromove colaboradores sem dar uma boa razão para a sua decisão	1	2	3	4	5
34. Ameaça despedir os colaboradores, mesmo o fazendo em forma de brincadeira	1	2	3	4	5
35. Faz os colaboradores sentirem que o seu emprego está em risco	1	2	3	4	5

*Continua*

## PARTE II

Pense no que sente **em relação à empresa** onde trabalha atualmente.

Leia cada uma das afirmações abaixo e utilize a seguinte escala, colocando um círculo em redor do algarismo correspondente à sua resposta.

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	
01. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa	1	2	3	4	5
02. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5
03. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa	1	2	3	4	5
04. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5
05. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5
06. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5
07. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5
08. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5
09. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5
10. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5
12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5
13. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5
14. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5
15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	1	2	3	4	5
16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5
17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5
18. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5
19. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5

### PARTE III

Leia cada uma das perguntas abaixo colocando um círculo em redor do algarismo que mais se adequa à sua resposta, de acordo com as escalas apresentadas:

	Nunca/Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
01. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	1	2	3	4	5
02. O seu trabalho exige que tenha iniciativa?	1	2	3	4	5
03. O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?	1	2	3	4	5
04. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?	1	2	3	4	5
05. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?	1	2	3	4	5
06. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?	1	2	3	4	5
07. É tratado de forma justa no seu local de trabalho?	1	2	3	4	5
08. Sabe exatamente quais as suas responsabilidades?	1	2	3	4	5
09. No seu trabalho são-lhe colocadas exigências contraditórias?	1	2	3	4	5
10. Por vezes tem que fazer coisas que deveriam ser feitas de outra maneira?	1	2	3	4	5
11. Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?	1	2	3	4	5
12. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	1	2	3	4	5
13. Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?	1	2	3	4	5
14. Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?	1	2	3	4	5
15. Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?	1	2	3	4	5
16. A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?	1	2	3	4	5
17. Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?	1	2	3	4	5
18. A gerência oculta informação aos seus funcionários?	1	2	3	4	5
19. Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?	1	2	3	4	5
20. Os funcionários são apreciados quando fazem um bom trabalho?	1	2	3	4	5
21. As sugestões dos funcionários são tratadas de forma séria pela gerência?	1	2	3	4	5
22. O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?	1	2	3	4	5
23. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?	1	2	3	4	5

<b>24. Em relação à sua chefia direta, até que ponto considera que:</b>					
24.1. Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?	1	2	3	4	5
24.2. Dá prioridade à satisfação no trabalho?	1	2	3	4	5
24.3. É bom no planeamento do trabalho?	1	2	3	4	5
24.4. É bom a resolver conflitos?	1	2	3	4	5
<b>25. Em geral, sente que a sua saúde é:</b>					
Excelente <input type="checkbox"/>	Muito Boa <input type="checkbox"/>	Boa <input type="checkbox"/>	Razoável <input type="checkbox"/>	Deficitária <input type="checkbox"/>	
<b>26. Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu...</b>					
26.1. Irritado?	1	2	3	4	5
26.2. Ansioso?	1	2	3	4	5
26.3. Fisicamente exausto?	1	2	3	4	5
26.4. Emocionalmente exausto?	1	2	3	4	5
26.5. Dificuldade a adormecer?	1	2	3	4	5
26.6. Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?	1	2	3	4	5
26.7. Triste?	1	2	3	4	5
26.8. Falta de interesse por coisas quotidianas?	1	2	3	4	5

	Nada/Quase nada	Um pouco	Moderadamente	Muito	Extremamente
27. O seu trabalho tem algum significado para si?	1	2	3	4	5
28. Sente que o seu trabalho é importante?	1	2	3	4	5
29. Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	1	2	3	4	5
<b>30. Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeito está com...</b>					
30.1. A forma como as suas capacidades são utilizadas?	1	2	3	4	5
30.2. O seu trabalho de uma forma global?	1	2	3	4	5
31. Sente-se preocupado em ficar desempregado?	1	2	3	4	5

*Continua*

# FICHA DEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL

Assinale com um X a opção que melhor descreve a sua situação:

<b>Género</b>	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
<b>Idade</b>	<input type="checkbox"/> <20 anos <input type="checkbox"/> 20 – 29 anos <input type="checkbox"/> 30 – 39 anos <input type="checkbox"/> 40 – 49 anos	<input type="checkbox"/> 50 – 59 anos <input type="checkbox"/> >60 anos
<b>Estado Civil</b>	<input type="checkbox"/> Solteiro <input type="checkbox"/> Casado/União de facto	<input type="checkbox"/> Divorciado/Separado <input type="checkbox"/> Viúvo
<b>Habilitações Literárias</b>	<input type="checkbox"/> Inferior ao 1º ciclo (4ª classe) <input type="checkbox"/> 1º ciclo (4ª classe) <input type="checkbox"/> 2º ciclo (6ª classe) <input type="checkbox"/> 3º ciclo (9º ano) <input type="checkbox"/> 12º ano	<input type="checkbox"/> Pós secundário (não superior) <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento <input type="checkbox"/> Pós - Doutoramento
<b>Setor de Atividade</b>	<input type="checkbox"/> Agropecuária <input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Comércio e Reparação	<input type="checkbox"/> Serviços <input type="checkbox"/> Construção
<b>Vínculo Contratual</b>	<input type="checkbox"/> Contrato trabalho a termo <input type="checkbox"/> Contrato trabalho sem termo (efetivo) <input type="checkbox"/> Contrato prestação serviços	<input type="checkbox"/> Trabalho temporário <input type="checkbox"/> Subcontratado <input type="checkbox"/> Outro
<b>Regime de Trabalho</b>	<input type="checkbox"/> <i>Full Time</i>	<input type="checkbox"/> <i>Part Time</i>
<b>Nível da Organização em que se encontra</b>	<input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Chefia Intermédia	<input type="checkbox"/> Trabalhador
<b>Antiguidade na Empresa</b>	<input type="checkbox"/> < 1 ano <input type="checkbox"/> ≥ 1 e < 3 anos <input type="checkbox"/> ≥ 3 e < 5 anos <input type="checkbox"/> ≥ 5 e < 10 anos	<input type="checkbox"/> ≥ 10 e < 15 anos <input type="checkbox"/> ≥ 15 e < 20 anos <input type="checkbox"/> ≥ 20 anos
<b>Antiguidade na Função atual</b>	<input type="checkbox"/> < 1 ano <input type="checkbox"/> ≥ 1 e < 3 anos <input type="checkbox"/> ≥ 3 e < 5 anos <input type="checkbox"/> ≥ 5 e < 10 anos	<input type="checkbox"/> ≥ 10 e < 15 anos <input type="checkbox"/> ≥ 15 e < 20 anos <input type="checkbox"/> ≥ 20 anos
<b>Teve, nesta Empresa, outros superiores hierárquicos antes do atual?</b>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
<b>Há quanto tempo é liderado pelo atual superior hierárquico?</b>	<input type="checkbox"/> < 1 ano <input type="checkbox"/> ≥ 1 e < 3 anos <input type="checkbox"/> ≥ 3 e < 5 anos <input type="checkbox"/> ≥ 5 e < 10 anos	<input type="checkbox"/> ≥ 10 e < 15 anos <input type="checkbox"/> ≥ 15 e < 20 anos <input type="checkbox"/> ≥ 20 anos
<b>Sexo do superior hierárquico</b>	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino

Obrigada pela sua colaboração ☺

## APÊNDICE 2

### Caracterização Sociodemográfica e Profissional da Amostra em estudo

Características Sociodemográficas da Amostra (N=313)		
<i>Variável</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<b>Gênero</b>		
Masculino	134	42,8
Feminino	179	57,2
<b>Idade</b>		
<20 anos	2	0,6
20 aos 29	98	31,3
30 aos 39	152	48,6
40 aos 49	48	15,3
50 aos 59	10	3,2
+60 anos	3	1,0
<b>Habilitações Literárias</b>		
3ª Ciclo	11	3,5
12º ano	52	16,6
Pós-secundário	23	7,3
Licenciatura	167	53,4
Mestrado	56	17,9
Doutoramento	4	11,3
<b>Estado Civil</b>		
Casado/União	167	53,4
Solteiro	134	42,8
Outro	12	3,8

*Continua*

### Características Profissionais da Amostra (N=313)

<i>Variável</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<b>Setor de Atividade</b>		
Serviços	133	42,5
Indústria	49	15,7
Comércio	32	10,2
Agrícola	3	1,0
Construção	13	4,2
Banca/Seguros	6	1,9
Educação	13	4,2
Saúde	10	3,2
Administração	4	1,3
Retalho	4	1,3
TICs	7	2,2
Outros	8	2,6
<b>Vínculo Contratual</b>		
Sem Termo	213	68,1
Termo	68	21,7
Outros	32	10,2
<b>Nível na Organização</b>		
Trabalhador	188	60,1
Chefia intermédia	89	28,4
Direção	36	11,5
<b>Regime de Trabalho</b>		
Tempo Inteiro	292	93,3
Tempo Parcial	21	6,7
<b>Antiguidade na Empresa</b>		
<1 ano	55	17,6
≥ 1 e < 3	69	22,0
≥ 3 e < 5	45	14,4
≥ 5 e < 10	78	24,9
≥ 10 e < 15	27	8,6
≥ 15 e < 20	17	5,4
≥ 20 anos	22	7,0



<b>Antiguidade na Função atual</b>		
<1 ano	58	18,5
≥ 1 e < 3	86	27,5
≥ 3 e < 5	53	16,9
≥ 5 e < 10	71	22,7
≥ 10 e < 15	21	6,7
≥ 15 e < 20	15	4,8
≥ 20 anos	9	2,9
<b>Tempo com atual líder</b>		
<1 ano	89	28,5
≥ 1 e < 3	90	28,8
≥ 3 e < 5	54	17,3
≥ 5 e < 10	53	16,9
≥ 10 e < 15	15	4,8
≥ 15 e < 20	7	2,2
≥ 20 anos	5	1,6
<b>Teve outros líderes?</b>		
Sim	132	42,2
Não	181	57,8
<b>Sexo da Chefia</b>		
Masculino	205	65,5
Feminino	108	34,5

---

## APÊNDICE 3

### Validade de Constructo do QLT (N=313)

ITENS	FATORES		
	I	II	III
<b>QLT_Narcisismo/Manipulação (14 itens)</b>			
18. Atua apenas no sentido de atingir a sua próxima promoção	<b>.827</b>	.324	
16. Oferece ajuda apenas às pessoas que o podem ajudar a ascender na Empresa	<b>.804</b>		
14. Vive com base em felicitações e elogios à sua pessoa	<b>.766</b>	.302	
17. Aceita o mérito por sucessos que não lhe pertencem	<b>.761</b>	.363	
15. Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu superior hierárquico está presente	<b>.760</b>	.343	
26. Mentaliza os colaboradores de modo a conseguir que as coisas sejam da forma que pretende	<b>.750</b>	.406	
10. Não dá resposta às preocupações dos colaboradores	<b>.743</b>	.320	
09. Ignora os comentários dos colaboradores	<b>.735</b>	.333	
08. Ignora as ideias que são contrárias às suas	<b>.704</b>	.466	
11. Considera que tem todos os direitos e que as regras são apenas para os outros	<b>.695</b>	.498	
32. Dá recursos aos departamentos cujas funções lhe dão mais prestígio	<b>.646</b>		.439
30. Cria disputas entre colaboradores, onde ganhar implica minimizar o trabalho dos outros	<b>.635</b>	.412	
35. Faz os colaboradores sentirem que o seu emprego está em risco	<b>.628</b>	.461	
06. Não permite que os seus subordinados procurem novas maneiras de atingir os objetivos	<b>.598</b>	.301	
<b>QLT_Explosividade/Descontrolo (8 itens)</b>			
21. Permite que o seu estado de espírito afete o seu volume e tom de voz		<b>.863</b>	
19. Tem explosões de raiva		<b>.850</b>	
22. Grita e/ou faz birra quando uma meta não é atingida	.385	<b>.799</b>	
20. Permite que o seu estado de espírito defina o clima do ambiente de trabalho	.417	<b>.778</b>	
24. Eleva a sua voz quando o seu ponto de vista parece não ser aceite pelos colaboradores	.432	<b>.740</b>	
23. Coage os colaboradores a aceitarem as suas ideias	.535	<b>.639</b>	
02. Menospreza publicamente os seus subordinados	.504	<b>.625</b>	
03. Recorda os seus subordinados dos erros e fracassos do passado	.358	<b>.555</b>	.341
<b>QLT_Humilhação/Exclusão (2 itens)</b>			
28. Cumprimenta todos os colaboradores no início do trabalho, menos a si			<b>.858</b>

31. Reconhece as contribuições dos seus colegas para um projeto, mas não as suas			<b>.801</b>
<i>Eigenvalues</i>	276		
<i>% da variância explicada</i>	36,16%	26,02%	8,74%
<i>% Total da Variância explicada</i>	70,91%		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy</i>	,962		
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	6918,427		
<i>Approx. Chi. Square</i>	.000		

**Nota:**

Negrito – Itens da escala com bons valores de saturação: iguais ou superiores a .50

Itálico – Itens que não sendo da subescala apresentam bons valores de saturação noutro fator

## APÊNDICE 4

### Consistência Interna do QLT na Escala Global (N=313)

Itens	Correlação Item-Total Corrigido	Alpha de Cronbach sem o item
02. Menospreza publicamente os seus subordinados	.774	.966
03. Recorda os seus subordinados dos erros e fracassos do passado	.667	.967
06. Não permite que os seus subordinados procurem novas maneiras de atingir os objetivos	.671	.967
08. Ignora as ideias que são contrárias às suas	.823	.966
09. Ignora os comentários dos colaboradores	.782	.966
10. Não dá resposta às preocupações dos colaboradores	.757	.966
11. Considera que tem todos os direitos e que as regras são apenas para os outros	<b>.825</b>	.966
14. Vive com base em felicitações e elogios à sua pessoa	.748	.967
15. Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu superior hierárquico está presente	.770	.966
16. Oferece ajuda apenas às pessoas que o podem ajudar a ascender na Empresa	.750	.967
17. Aceita o mérito por sucessos que não lhe pertencem	.786	.966
18. Atua apenas no sentido de atingir a sua próxima promoção	.820	.966
19. Tem explosões de raiva	.696	.967
20. Permite que o seu estado de espírito defina o clima do ambiente de trabalho	.794	.966
21. Permite que o seu estado de espírito afete o seu volume e tom de voz	.740	.967
22. Grita e/ou faz birra quando uma meta não é atingida	.804	.966
23. Coage os colaboradores a aceitarem as suas ideias	.812	.966
24. Eleva a sua voz quando o seu ponto de vista parece não ser aceite pelos colaboradores	.776	.966
26. Mente aos colaboradores de modo a conseguir que as coisas sejam da forma que pretende	.813	.966
28. Cumprimenta todos os colaboradores no início do trabalho, menos a si	<b>.245</b>	.970
30. Cria disputas entre colaboradores, onde ganhar implica minimizar o trabalho dos outros	.773	.966
31. Reconhece as contribuições dos seus colegas para um projeto, mas não as suas	.479	.969
32. Dá recursos aos departamentos cujas funções lhe dão mais prestígio	.679	.967
35. Faz os colaboradores sentirem que o seu emprego está em risco	.772	.966
<b>Alpha de Cronbach</b>		<b>.97</b>

## APÊNDICE 5

### Consistência Interna do QLT por Subescala (N=313)

Fatores	Correlação Item-Total Corrigido	Alpha de Cronbach sem o item
<b>Fator I – QLT_Narcisismo/Manipulação (14 itens)</b>		
18. Atua apenas no sentido de atingir a sua próxima promoção	.859	.957
16. Oferece ajuda apenas às pessoas que o podem ajudar a ascender na Empresa	.793	.958
14. Vive com base em felicitações e elogios à sua pessoa	.782	.958
17. Aceita o mérito por sucessos que não lhe pertencem	.808	.958
15. Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu superior hierárquico está presente	.792	.958
26. Mentira aos colaboradores de modo a conseguir que as coisas sejam da forma que pretende	.830	.957
10. Não dá resposta às preocupações dos colaboradores	.785	.958
09. Ignora os comentários dos colaboradores	.805	.958
08. Ignora as ideias que são contrárias às suas	.823	.958
11. Considera que tem todos os direitos e que as regras são apenas para os outros	.819	.958
32. Dá recursos aos departamentos cujas funções lhe dão mais prestígio	.682	.961
30. Cria disputas entre colaboradores, onde ganhar implica minimizar o trabalho dos outros	.760	.959
35. Faz os colaboradores sentirem que o seu emprego está em risco	.759	.959
06. Não permite que os seus subordinados procurem novas maneiras de atingir os objetivos	.673	.961
<b>Alpha de Cronbach</b>		<b>.96</b>
<b>Fator II – QLT_Explosividade/Descontrolo (8 itens)</b>		
21. Permite que o seu estado de espírito afete o seu volume e tom de voz	.847	.932
19. Tem explosões de raiva	.803	.935
22. Grita e/ou faz birra quando uma meta não é atingida	.868	.931
20. Permite que o seu estado de espírito defina o clima do ambiente de trabalho	.840	.933
24. Eleva a sua voz quando o seu ponto de vista parece não ser aceite pelos colaboradores	.813	.935
23. Coage os colaboradores a aceitarem as suas ideias	.792	.936
02. Menospreza publicamente os seus subordinados	.757	.938
03. Recorda os seus subordinados dos erros e fracassos do passado	.647	.946
<b>Alpha de Cronbach</b>		<b>.94</b>

<b>Fator III – QLT_ Exclusão/Humilhação(2 itens)</b>		
28. Cumprimenta todos os colaboradores no início do trabalho, menos a si	.523	-
31. Reconhece as contribuições dos seus colegas para um projeto, mas não as suas	.523	-
<b><i>Alpha de Cronbach</i></b>		<b><i>.69</i></b>

## APÊNDICE 6

### Consistência Interna do Instrumento de CO (19 itens) na Escala Global (N=313)

Itens	Correlação Item-Total Corrigido	Alpha de Cronbach sem o item
01. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa	.594	.857
02. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	.599	.857
03. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa	.562	.859
04. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	.567	.858
05. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	.651	.854
06. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	.469	.862
07. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	.182	.873
08. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	.336	.867
09. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	.206	.872
10. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	.488	.861
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	-.014	.880
12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	.289	.868
13. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	.575	.858
14. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	.620	.856
15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	.462	.862
16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	.573	.858
17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	.570	.858
18. Esta empresa merece a minha lealdade	.612	.856
19. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	<b>.696</b>	.853
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>.87</b>	

## APÊNDICE 7

### Consistência Interna do Instrumento de CO (19 itens) por Subescala (N=313)

Fatores	Correlação Item-Total Corrigido	Alpha de Cronbach sem o item
<b>Fator I – Comprometimento Organizacional Afetivo (6 itens)</b>		
01. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa	.762	.836
02. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	.716	.845
03. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa	.682	.851
04. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	.619	.861
05. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	.612	.864
06. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	.669	.853
<b>Alpha de Cronbach</b>		<b>.87</b>
<b>Fator II – Comprometimento Organizacional Calculativo (7 itens)</b>		
07. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	.536	.738
08. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	.633	.717
09. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	.565	.732
10. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	.423	.761
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	.437	.759
12. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	.583	.730
13. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	.303	.781
<b>Alpha de Cronbach</b>		<b>.78</b>
<b>Fator III – Comprometimento Organizacional Normativo (6 itens)</b>		
14. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	.676	.837
15. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	.500	.869



16. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento	.735	.827
17. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	.722	.829
18. Esta empresa merece a minha lealdade	.613	.848
19. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	.711	.831
<i>Alpha de Cronbach</i>	<b>.86</b>	
<i>Alpha de Cronbach (Escala Total)</i>	<b>.87</b>	

## APÊNDICE 8

### Consistência Interna do COPSOQ II (versão portuguesa, adaptada, 41 itens) na Escala Global (N=313)

Itens	Correlação o Item- Total Corrigido	Alpha de Cronbach sem o item
01. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	.311	.949
02. O seu trabalho exige que tenha iniciativa?	.269	.949
03. O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?	.504	.948
04. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?	.700	.947
05. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?	.671	.947
06. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?	.727	.947
07. É tratado de forma justa no seu local de trabalho?	.756	.947
08. Sabe exatamente quais as suas responsabilidades?	.361	.949
09. No seu trabalho são-lhe colocadas exigências contraditórias?	.479	.948
10. Por vezes tem que fazer coisas que deveriam ser feitas de outra maneira?	.359	.949
11. Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?	.561	.948
12. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	.655	.947
13. Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?	.601	.948
14. Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?	.389	.949
15. Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?	.423	.949
16. A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?	.610	.948
17. Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?	.731	.947
18. A gerência oculta informação aos seus funcionários?	.544	.948
19. Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?	.690	.947
20. Os funcionários são apreciados quando fazem um bom trabalho?	.768	.946
21. As sugestões dos funcionários são tratadas de forma séria pela gerência?	<b>.773</b>	.946
22. O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?	.662	.947
23. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?	.470	.948
24.1. Em relação à sua chefia direta, até que ponto considera que: Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?	.772	.946
24.2. Em relação à sua chefia direta, até que ponto considera que: Dá prioridade à satisfação no trabalho?	.767	.946
24.3. Em relação à sua chefia direta, até que ponto considera que: É bom no planeamento do trabalho?	.702	.947
24.4. Em relação à sua chefia direta, até que ponto considera que: É bom a resolver conflitos?	.696	.947

25. Em geral, sente que a sua saúde é:	.322	.949
26.1. Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu: Irritado?	.487	.948
26.2. Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu: Ansioso?	.377	.949
26.3. Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu: Fisicamente exausto?	.314	.950
26.4. Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu: Emocionalmente exausto?	.491	.948
26.5. Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu: Dificuldade a adormecer?	.354	.949
26.6. Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu: Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?	.342	.949
26.7. Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu: Triste?	.587	.948
26.8. Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu: Falta de interesse por coisas quotidianas?	.500	.948
27. O seu trabalho tem algum significado para si?	.499	.948
28. Sente que o seu trabalho é importante?	.383	.949
29. Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?	<b>.223</b>	.950
30.1. Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeito está com: A forma como as suas capacidades são utilizadas?	.676	.947
30.2. Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeito está com: O seu trabalho de uma forma global?	.621	.948
<b>Alpha de Cronbach</b>		<b>.95</b>

## APÊNDICE 9

Consistência Interna do COPSOQ II (versão portuguesa, adaptada, 41 itens) por Subescala (N=313)

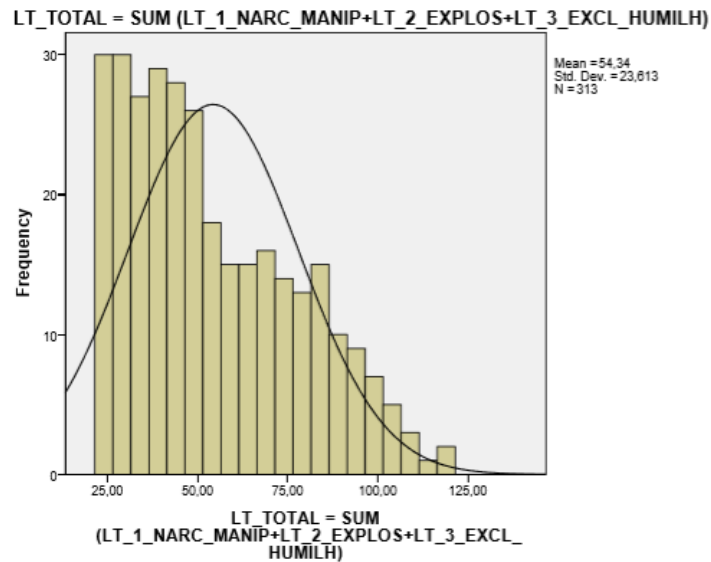
Fatores	Nº Itens	Alpha de Cronbach
<b>Fator I – Organização do Trabalho e Contéudo</b>	<b>6</b>	<b>.80</b>
Influência no Trabalho	1	-
Possibilidades de Desenvolvimento	2	.58
Significado do Trabalho	2	.84
Compromisso face ao local de trabalho	1	-
<b>Fator II – Relações Sociais e Liderança</b>	<b>16</b>	<b>.92</b>
Previsibilidade	2	.80
Recompensas (Reconhecimento)	2	.83
Transparência do papel laboral desempenhado	1	-
Conflitos de papéis laborais	2	.72
Qualidade da Liderança	4	.92
Apoio social de superiores	3	.86
Apoio social de colegas	2	.86
<b>Fator III – Valores no Local de Trabalho</b>	<b>8</b>	<b>.90</b>
Confiança Vertical	3	.75
Justiça e Respeito	4	.90
Comunidade Social no Trabalho	1	-
<b>Fator IV – Saúde e Bem-Estar</b>	<b>9</b>	<b>.88</b>
Saúde Geral	1	-
<i>Stress</i>	2	.77
<i>Burnout</i>	2	.80
Problemas em dormir	2	.84
Sintomas Depressivos	2	.81
<b>Fator V – Interface Trabalho-Indivíduo</b>	<b>2</b>	<b>.86</b>
Satisfação Laboral	2	.86
<b>Alpha de Cronbach (Escala Total)</b>		<b>. 95</b>

## APÊNDICE 10

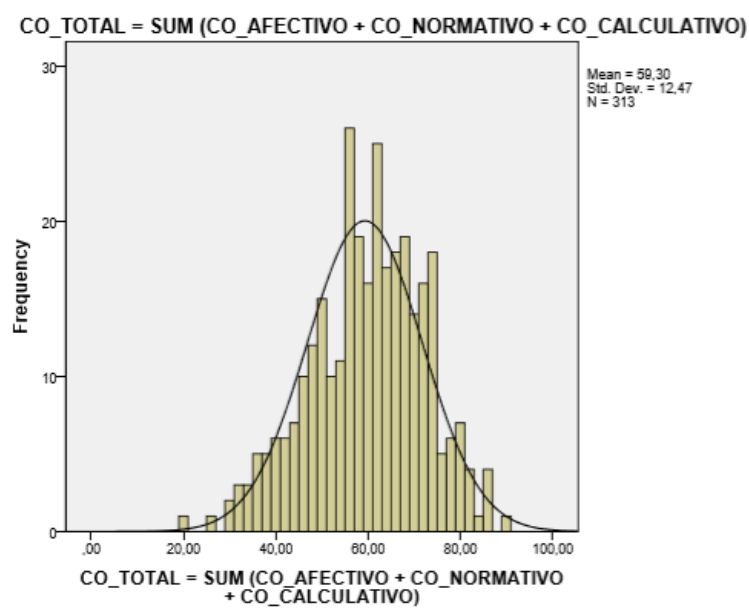
### Análise da normalidade das variáveis: Liderança Tóxica, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho

#### 1. HISTOGRAMAS

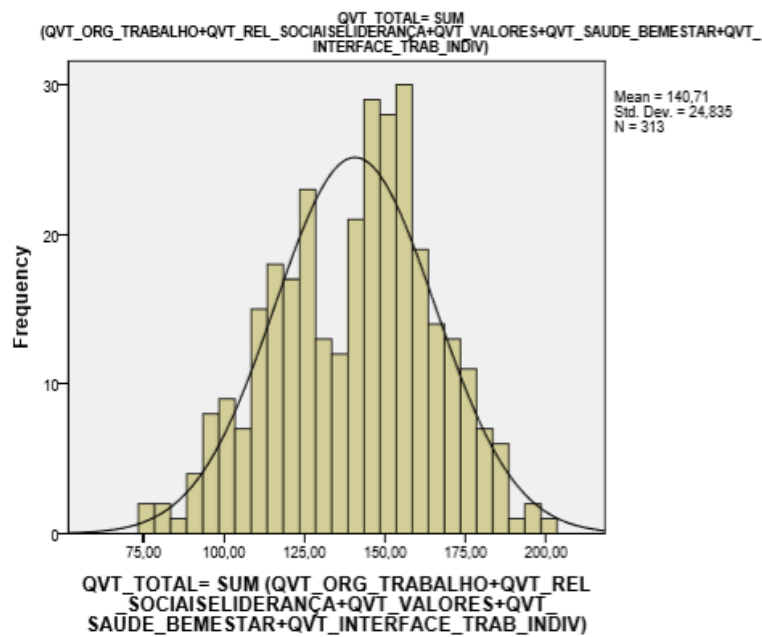
##### a. Liderança Tóxica



##### b. Comprometimento Organizacional



### c. Qualidade de Vida no Trabalho



## 2. VALORES DE SKEWNESS E KURTOSIS

		LT_TOTAL = SUM (LT_1_NARC_ MANIP+LT_2_ EXPLOS+LT_3_ EXCL_HUMIL H)	CO_TOTAL = SUM (CO_AFECTIV O + CO_NORMATI VO + CO_CALCULA TIVO)	QVT_TOTAL= SUM (QVT_ORG_TR ABALHO+QVT _REL_SOCIAIS ELIDERANÇA+ QVT_VALORE S+QVT_SAUD E_BEMESTAR +QVT_INTERF ACE_TRAB_IN DIV)
N	Valid	313	313	313
	Missing	0	0	0
Skewness		,616	-,304	-,212
Std. Error of Skewness		,138	,138	,138
Kurtosis		-,576	-,157	-,466
Std. Error of Kurtosis		,275	,275	,275

## APÊNDICE 11

### Análise de Frequência dos Comportamentos de Liderança Tóxica pontuados com “Concordo” e “Concordo Totalmente” (N=313)

Comportamentos de Liderança Tóxica	N	%
<b>NARCISISMO/MANIPULAÇÃO</b>		
18. Atua apenas no sentido de atingir a sua próxima promoção	54	17,2
16. Oferece ajuda apenas às pessoas que o podem ajudar a ascender na Empresa	47	15,0
14. Vive com base em felicitações e elogios à sua pessoa	58	18,5
17. Aceita o mérito por sucessos que não lhe pertencem	80	25,6
15. Muda drasticamente o seu comportamento quando o seu superior hierárquico está presente	66	21,1
26. Mente aos colaboradores de modo a conseguir que as coisas sejam da forma que pretende	62	19,8
10. Não dá resposta às preocupações dos colaboradores	65	20,8
09. Ignora os comentários dos colaboradores	41	13,1
08. Ignora as ideias que são contrárias às suas	66	21,1
11. Considera que tem todos os direitos e que as regras são apenas para os outros	69	22,1
32. Dá recursos aos departamentos cujas funções lhe dão mais prestígio	56	17,9
30. Cria disputas entre colaboradores, onde ganhar implica minimizar o trabalho dos outros	45	14,4
35. Faz os colaboradores sentirem que o seu emprego está em risco	65	20,7
06. Não permite que os seus subordinados procurem novas maneiras de atingir os objetivos	47	15,0
<b>EXPLOSIVIDADE/DESCONTROLO</b>		
21. Permite que o seu estado de espírito afete o seu volume e tom de voz	101	32,2
19. Tem explosões de raiva	84	26,8
22. Grita e/ou faz birra quando uma meta não é atingida	72	23,0
20. Permite que o seu estado de espírito defina o clima do ambiente de trabalho	102	32,6
24. Eleva a sua voz quando o seu ponto de vista parece não ser aceite pelos colaboradores	90	28,8
23. Coage os colaboradores a aceitarem as suas ideias	82	26,2
02. Menospreza publicamente os seus subordinados	58	18,5
03. Recorda os seus subordinados dos erros e fracassos do passado	94	30,0
<b>EXCLUSÃO/HUMILHAÇÃO</b>		
28. Cumprimenta todos os colaboradores no início do trabalho, menos a si	29	9,3
31. Reconhece as contribuições dos seus colegas para um projeto, mas não as suas	38	12,2

## APÊNDICE 12

### Análises de regressão linear simples entre a LT e suas dimensões e o CO e suas dimensões

**Tabela A**

*Regressão linear simples da Liderança Tóxica no CO\_Total (N=313)*

Variável	$\beta$	t	g.l.	p.	F.	r	r <sup>2</sup>
<b>LT_Total</b>	-.273	39.341	311	.000**	25.043	.273	.075
<b>LT_Narc./Manip.</b>	-.292	42.617	311	.000**	28.894	.292	.085
<b>LT_Explos./Descont.</b>	-.224	39.889	311	.000**	16.352	.224	.050
<b>LT_Excl./Humilh.</b>	-.056	39.142	311	.326	.969	.056	.003

\*\*p<.01.

**Tabela B**

*Regressão linear simples da Liderança Tóxica no CO\_Afetivo (N=313)*

Variável	$\beta$	t	g.l.	p.	F.	r	r <sup>2</sup>
<b>LT_Total</b>	-.386	34.695	311	.000**	54.440	.386	.149
<b>LT_Narc./Manip.</b>	-.401	37.342	311	.000**	59.437	.401	.160
<b>LT_Explos./Descont.</b>	-.318	34.052	311	.000**	34.893	.318	.101
<b>LT_Excl./Humilh.</b>	-.160	32.377	311	.004**	8,192	.160	.026

\*\*p<.01.

**Tabela C**

*Regressão linear simples da Liderança Tóxica no CO\_Calculativo (N=313)*

Variável	$\beta$	t	g.l.	p.	F.	r	r <sup>2</sup>
<b>Liderança Tóxica Total</b>	.088	25.608	311	.119	2.441	.088	.008
<b>LT_Narc./Manip.</b>	.100	27.651	311	.077	3.145	.100	.010
<b>LT_Explos./Descont.</b>	.045	27.753	311	.427	.633	.045	.002
<b>LT_Excl./Humilh.</b>	.102	29.336	311	.072	3.264	.102	.010

**Tabela D**

*Regressão linear simples da Liderança Tóxica no CO\_Normativo (N=313)*

Variável	$\beta$	T	g.l.	p.	F.	r	r <sup>2</sup>
<b>Liderança Tóxica Total</b>	-.301	28.182	311	.000**	31.043	.301 <sup>a</sup>	.091
<b>LT_Narc./Manip.</b>	-.339	31.011	311	.000**	40.452	.339	.115
<b>LT_Explos./Descont.</b>	-.219	27.390	311	.000**	15.595	.219	.048
<b>LT_Excl./Humilh.</b>	-.060	26.138	311	.286	1.141	.060	.004

\*\*p<.01.



## APÊNDICE 13

### Análises de regressão linear simples entre a LT e suas dimensões e a QVT e suas dimensões

**Tabela A**

*Regressão linear simples da Liderança Tóxica na QVT\_Total (N=313)*

Variável	$\beta$	t	g.l.	p.	F.	r	r <sup>2</sup>
<b>LT_Total</b>	-.644	65.651	311	.000**	220.002	.644	<b>.414</b>
<b>LT_Narc./Manip.</b>	-.654	70.641	311	.000**	232.256	.654	<b>.428</b>
<b>LT_Explos./Descont.</b>	-.540	60.221	311	.000**	127.810	.540	<b>.291</b>
<b>LT_Excl./Humilh.</b>	-.328	53.642	311	.000**	37.525	.328	<b>.108</b>

\*\*p<.01.

**Tabela B**

*Regressão linear simples da Liderança Tóxica na QVT\_Organização do Trabalho e Conteúdo (N=313)*

Variável	$\beta$	t	g.l.	p.	F.	r	r <sup>2</sup>
<b>LT_Total</b>	-.232	45.063	311	.000**	17.627	.232	<b>.054</b>
<b>LT_Narc./Manip.</b>	-.253	48.935	311	.000**	21.229	.253	<b>.064</b>
<b>LT_Explos./Descont.</b>	-.163	45.564	311	.004**	8.525	.163	<b>.027</b>
<b>LT_Excl./Humilh.</b>	-.130	48.265	311	.022*	5.329	.130	<b>.017</b>

\*p<.05. \*\*p<.01.

**Tabela C**

*Regressão linear simples da Liderança Tóxica na QVT\_Relações Sociais e Liderança (N=313)*

Variável	$\beta$	t	g.l.	p.	F.	r	r <sup>2</sup>
<b>LT_Total</b>	-.671	56.835	311	.000**	254.247	.671	<b>.450</b>
<b>LT_Narc./Manip.</b>	-.682	61.122	311	.000**	270.727	.682	<b>.465</b>
<b>LT_Explos./Descont.</b>	-.563	50.902	311	.000**	144.284	.563	<b>.317</b>
<b>LT_Excl./Humilh.</b>	-.332	43.458	311	.000**	38.522	.332	<b>.110</b>

\*\*p<.01.

**Tabela D**

*Regressão linear simples da Liderança Tóxica na QVT\_Valores no Local de Trabalho (N=313)*

Variável	$\beta$	t	g.l.	p.	F.	r	r <sup>2</sup>
<b>LT_Total</b>	-.610	49.903	311	.000**	184.132	.610	<b>.372</b>
<b>LT_Narc./Manip.</b>	-.626	53.876	311	.000**	199.911	.626	<b>.391</b>
<b>LT_Explos./Descont.</b>	-.506	45.733	311	.000**	107.055	.506	<b>.256</b>
<b>LT_Excl./Humilh.</b>	-.289	40.190	311	.000**	28.440	.289	<b>.084</b>

\*\*p<.01.

**Tabela E***Regressão linear simples da Liderança Tóxica na QVT\_Saúde e Bem-Estar (N=313)*

Variável	$\beta$	t	g.l.	p.	F.	r	r <sup>2</sup>
<b>LT_Total</b>	-.362	39.140	311	.000**	46.804	.362	<b>.131</b>
<b>LT_Narc./Manip.</b>	-.345	41.114	311	.000**	41.918	.345	<b>.119</b>
<b>LT_Explos./Descont.</b>	-.335	40.037	311	.000**	39.364	.335	<b>.112</b>
<b>LT_Excl./Humilh.</b>	-.208	39.127	311	.000**	13.995	.208	<b>.043</b>

\*\* $p < .01$ .**Tabela F***Regressão linear simples da Liderança Tóxica na QVT\_Interface Trabalho-Indivíduo (N=313)*

Variável	$\beta$	t	g.l.	p.	F.	r	r <sup>2</sup>
<b>LT_Total</b>	-.396	33.192	311	.000**	57.880	.396	<b>.157</b>
<b>LT_Narc./Manip.</b>	-.407	35.576	311	.000**	61.843	.407	<b>.166</b>
<b>LT_Explos./Descont.</b>	-.317	32.140	311	.000**	34.673	.317	<b>.100</b>
<b>LT_Excl./Humilh.</b>	-.237	32.152	311	.000**	18.558	.237	<b>.056</b>

\*\* $p < .01$ .

## APÊNDICE 14

### Análises Exploratórias: Liderança Tóxica, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho em função das variáveis demográficas

**Tabela A**

Resultados do Tukey post hoc test resultante da One-way ANOVA entre o CO e suas subdimensões e a variável recodificada Habilitações Literárias

Variável Dependente	Variável: Habilitações Literárias		Dif. Médias (I-J)	DP	p.
	I	J			
CO_Total	Sem Licenciatura	C/ Licenciatura	2.01741	1.64241	.437
		Mestr.ou Dout.	5.43527*	2.08152	<b>.026</b>
	Com Licenciatura	S/ Licenciatura	-2.01741	1.64241	.437
		Mestr.ou Dout.	3.41786	1.86255	.160
	Mestr.ou Dout.	S/ Licenciatura	-5.43527*	2.08152	<b>.026</b>
		C/ Licenciatura	-3.41786	1.86255	.160
CO_Calculativo	Sem Licenciatura	C/ Licenciatura	2.13842*	.69262	<b>.006</b>
		Mestr.ou Dout.	4.87674*	.87779	<b>.000</b>
	Com Licenciatura	S/ Licenciatura	-2.13842*	.69262	<b>.006</b>
		Mestr.ou Dout.	2.73832*	.78545	<b>.002</b>
	Mestr.ou Dout.	S/ Licenciatura	-4.87674*	.87779	<b>.000</b>
		C/ Licenciatura	-2.73832*	.78545	<b>.002</b>

\*p<.05

**Legenda:**

**Negrito** – Grupos com diferenças estatisticamente significativas

**Tabela B**

Resultados do Tukey post hoc test resultante da One-way ANOVA entre a QVT e suas subdimensões e a variável recodificada Habilitações Literárias

Variável Dependente	Variável: Habilitações Literárias		Dif. Médias (I-J)	DP	p.
	I	J			
QVT_Organ. Trab. e Cont.	Sem Licenciatura	C/ Licenciatura	-1.38943*	.51695	<b>.021</b>
		Mestr.ou Dout.	-2.04302*	.65515	<b>.006</b>
	Com Licenciatura	S/ Licenciatura	1.38943*	.51695	<b>.021</b>
		Mestr.ou Dout.	-.65359	.58623	.506
	Mestr.ou Dout.	S/ Licenciatura	2.04302*	.65515	<b>.006</b>
		C/ Licenciatura	.65359	.58623	.506
QVT_Saude e BE	Sem Licenciatura	C/ Licenciatura	1.91728	.88146	.077
		Mestr.ou Dout.	-1.00388	1.11713	.642
	Com Licenciatura	S/ Licenciatura	-1.91728	.88146	.077
		Mestr.ou Dout.	-2.92116*	.99961	<b>.010</b>

<i>Mestr.ou Dout.</i>	<i>S/ Licenciatura</i>	1.00388	1.11713	.642
	<i>C/ Licenciatura</i>	2.92116*	.99961	<b>.010</b>

\*p<.05

**Legenda:**

**Negrito** – Grupos com diferenças estatisticamente significativas

## APÊNDICE 15

### Análises Exploratórias: Liderança Tóxica, Comprometimento Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho em função das variáveis profissionais

**Tabela A**

*Resultados do Teste não Paramétrico de U Mann-Whitney para a variável Liderança Tóxica e suas subdimensões, por Vínculo Contratual*

Variável Dependente	Vínculo Contratual				Z(U)	P
	Sem termo		Outros			
	n	Mean Ranks	n	Mean Ranks		
LT_Total	213	165.26	100	139.41	-2.358	.018
LT_Narc./Manip.	213	164.70	100	140.60	-2.200	.028
LT_Explos./Desc.	213	164.46	100	141.12	-2.130	.033

\* $p < .05$

**Tabela B**

*Resultados do Teste não Paramétrico de Kruskal-Wallis para a variável Liderança Tóxica e suas subdimensões, por período de tempo com o atual líder*

Variável: Período de tempo com o atual líder	Liderança Tóxica					
	LT_Total		LT_Narc./Manip.		LT_Expl./Desc.	
	$X^2$	p.	$X^2$	p.	$X^2$	p.
	12.460	.014	12.466	.014	9.549	.049
	n	Mean Ranks	n	Mean Ranks	n	Mean Ranks
<1 ano	89	139.26	89	141.80	89	141.03
1 a 3 anos	90	148.83	90	148.56	90	148.63
3 a 5 anos	54	184.37	54	182.01	54	184.31
5 a 10 anos	53	156.53	53	151.84	53	161.64
>10 anos	27	188.91	27	195.33	27	173.78

\* $p < .05$

**Tabela C**

*Resultados do Tukey post hoc test resultante da One-way ANOVA entre o CO e suas subdimensões e a variável recodificada Nível na Hierarquia*

Variável Dependente	Variável: Nível na Hierarquia		Dif. Médias	DP	p.
	I	J	(I-J)		
CO_Total	Direção	Chefia Intermédia	3.69975	2.42039	.279
		Trabalhador	7.27541*	2.22931	.003
	Chefia Intermédia	Direção	-3.69975	2.42039	.279
		Trabalhador	3.57566	1.57668	.062

<i>CO_Afetivo</i>	<i>Trabalhador</i>	<i>Direção</i>	-7.27541*	2.22931	<b>.003</b>
		<i>Chefia Intermédia</i>	-3.57566	1.57668	.062
	<i>Direção</i>	<i>Chefia Intermédia</i>	2.21286	1.09097	.107
		<i>Trabalhador</i>	4.25236*	1.00484	<b>.000</b>
	<i>Chefia Intermédia</i>	<i>Direção</i>	-2.21286	1.09097	.107
		<i>Trabalhador</i>	2.03951*	.71068	<b>.012</b>
	<i>Trabalhador</i>	<i>Direção</i>	-4.25236*	1.00484	<b>.000</b>
		<i>Chefia Intermédia</i>	-2.03951*	.71068	<b>.012</b>
	<i>Direção</i>	<i>Chefia Intermédia</i>	2.69725*	1.07223	<b>.033</b>
		<i>Trabalhador</i>	4.41253*	.98758	<b>.000</b>
	<i>Chefia Intermédia</i>	<i>Direção</i>	-2.69725*	1.07223	<b>.033</b>
		<i>Trabalhador</i>	1.71528*	.69847	<b>.039</b>
<i>CO_Normativo</i>	<i>Trabalhador</i>	<i>Direção</i>	-4.41253*	.98758	<b>.000</b>
		<i>Chefia Intermédia</i>	-1.71528*	.69847	<b>.039</b>

\* $p < .05$

**Legenda:**

**Negrito** – Grupos com diferenças estatisticamente significativas

#### Tabela D

*Resultados estatisticamente significativos do Tukey post hoc test resultante da One-way ANOVA entre o CO e suas subdimensões e a variável recodificada Setor de Atividade*

Variável Dependente	Variável: Nível na Hierarquia		Dif. Médias (I-J)	DP	p.
	I	J			
<i>QVT_Total</i>	Serviços	Outros	-8.85502*	3.26815	.019
<i>QVT_Rel. Sociais e Lid.</i>	Serviços	Outros	-4.10678*	1.54378	.022
<i>QVT_Interf. Trab-Ind.</i>	Serviços	Outros	-.70821*	.24765	.013

\* $p < .05$

#### Tabela E

*Resultados do Tukey post hoc test resultante da One-way ANOVA entre a QVT e suas subdimensões e a variável recodificada Nível na Hierarquia*

Variável Dependente	Variável: Nível na Hierarquia		Dif. Médias (I-J)	DP	p.
	I	J			
<i>QVT_Organ. Trab. e Cont.</i>	<i>Direção</i>	<i>Chefia Intermédia</i>	1.50499	.74259	.108
		<i>Trabalhador</i>	3.47577*	.68397	<b>.000</b>
	<i>Chefia Intermédia</i>	<i>Direção</i>	-1.50499	.74259	.108
		<i>Trabalhador</i>	1.97077*	.48373	<b>.000</b>
	<i>Trabalhador</i>	<i>Direção</i>	-3.47577*	.68397	<b>.000</b>

		<i><b>Chefia Intermédia</b></i>	-1.97077*	.48373	<b>.000</b>
<i><b>QVT_Interf.</b></i> <i><b>Trab-Ind.</b></i>	<i><b>Direção</b></i>	<i>Chefia Intermédia</i>	.59426	.36981	.244
		<i><b>Trabalhador</b></i>	.81856*	.34062	<b>.044</b>
	<i>Chefia Intermédia</i>	<i>Direção</i>	-.59426	.36981	.244
		<i>Trabalhador</i>	.22430	.24090	.621
	<i><b>Trabalhador</b></i>	<i><b>Direção</b></i>	<b>-.81856*</b>	.34062	<b>.044</b>
		<i>Chefia Intermédia</i>	-.22430	.24090	.621

\* $p < .05$

**Legenda:**

**Negrito** – Grupos com diferenças estatisticamente significativas